

## Beschäftigungschance Umwelt: Arbeitnehmerinitiativen für neue Arbeitsplätze im Handwerk ; Abschlussbericht an die Hans-Böckler- Stiftung

Mendius, Hans Gerhard; Weimer, Stefanie; Heidling, Eckhard

Veröffentlichungsversion / Published Version

Abschlussbericht / final report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Mendius, H. G., Weimer, S., & Heidling, E. (1999). *Beschäftigungschance Umwelt: Arbeitnehmerinitiativen für neue Arbeitsplätze im Handwerk ; Abschlussbericht an die Hans-Böckler-Stiftung*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67544>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Hans Gerhard Mendius  
Stefanie Weimer  
unter Mitarbeit von Eckhard Heidling

# **Beschäftigungschance Umwelt**

## **- Arbeitnehmerinitiativen für neue Arbeitsplätze im Handwerk**

Abschlußbericht  
an die Hans-Böckler-Stiftung

München, Februar 1999



# Inhalt

Vorwort	7
---------	---

## Teil A

### **Zur Entwicklung des Untersuchungskonzepts vor dem Hintergrund der Entwicklungen von Arbeitsmarkt und Ökologie**

1.	Inhaltsübersicht und Arbeitsschritte	11
1.1	An wen wendet sich dieser Band?	11
1.2	Inhaltsübersicht und Arbeitsschritte	12
2.	Ausgangsfragestellung und Zielsetzung	16
2.1	Handwerk - Beschäftigung - Ökologie: Bausteine für einen Dreiklang?	16
2.1.1	Erste Annäherungen an Kleinbetriebe und Handwerk in der sozialwissenschaftlichen Forschung	16
2.1.2	Verschärfte Arbeitsmarktkrise bei zunehmender (resignativer oder positiver) Akzeptanz anhaltender Unterbeschäftigung	17
2.1.3	Initiativen für neue Arbeitsplätze - ein Feld für Arbeitnehmer?	23
2.2	Exkurs: Beschäftigung und Nachhaltigkeit - mehr als Arbeitsplätze im Umweltschutz	26

## Teil B

### **Zur Situation in den einbezogenen Gewerken**

1.	Zum Stellenwert des deutschen Handwerks - Von vielen noch immer falsch eingeschätzt	35
2.	Das SHK-Handwerk - große Chancen als Umwelthandwerk, aber innerbetriebliche Innovationsbarrieren	39
2.1	Wirtschaftliche und strukturelle Entwicklungstendenzen im SHK-Gewerbe	39
2.2	Ökologische Haustechnik - ein neues, zukunftsfähiges Betätigungsfeld für das SHK-Gewerbe	48
2.3	Innovationsbarrieren im SHK-Handwerk - das Beispiel Solarthermie	54
2.4	Neue Tätigkeitsfelder für das SHK-Handwerk - neue Anforderungen an die Beschäftigten	62
3.	Das Kfz-Handwerk - Rahmenbedingungen, aktuelle Situation und Perspektiven	69
3.1	Zur Situation des Kfz-Gewerbes und seiner Beschäftigten	69
3.1.1	Die Grundstruktur der Branche	69
3.1.2	Stellung des Kfz-Gewerbes innerhalb der Automobilwirtschaft	71
3.1.3	Einflußchancen des Kfz-Gewerbes innerhalb der Automobilwirtschaft	74

3.1.4 Das Automobil zukunftsfähig machen - eine Aufgabe nicht zuletzt für das Kfz-Gewerbe	75
3.1.5 Absehbare und denkbare wesentliche Veränderungen auf der Nachfrageseite	77
3.2 Veränderte Anforderungen an die Arbeitskräfte und Beschäftigungsperspektiven	88
3.2.1 Immer mehr Autos, aber kaum mehr Beschäftigung - ein unaufhaltsamer Trend?	88
3.2.2 Anforderungen an die Beschäftigten des Kfz-Gewerbes - Wird alles anders?	95
3.2.3 Ausbildungsverhalten des Kfz-Gewerbes angesichts veränderter Bedingungen	98
3.2.4 Produktpolitik, Massenkaufkraft und gesellschaftliche Perspektive des Autos	100
3.3 Kfz-Recycling und zeitwertgerechte Reparatur als Beschäftigungsperspektive für Arbeitnehmer aus dem Kfz-Handwerk und als Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Branche	102
3.3.1 Kfz-Recycling und zeitwertgerechte Reparatur: ein Thema nicht nur für das Kfz-Handwerk - Was spricht für die Wahl des Bereiches?	105
3.3.2 Die Nutzung von Altfahrzeugen - Möglichkeiten für das Kfz-Gewerbe	112
3.3.3 Die Organisationsform der Altfahrzeugverwertung - entscheidend für Zahl und Qualität der Arbeitsplätze	114
3.3.4 Umfassende Nutzung von Altfahrzeugen - statt großer Nachhaltigkeitseffekte aktuell ein Fiasko?	116
3.4 Die Rolle der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen bei Kfz-Recycling und zeitwertgerechter Reparatur	118

## Teil C

### **Mehr Beschäftigung und mehr Nachhaltigkeit im Handwerk - Gestaltungsmöglichkeiten für Arbeitnehmervertretungen**

1. Zur organisationspolitischen Situation in den einbezogenen Gewerken	125
1.1 Bestimmungsgrößen der Organisationsarbeit im Handwerk	125
1.2 Einige Ergebnisse aus der Betriebsratswählerhebung 1998	128
2. Betriebliche Interessenvertretungen im SHK- und Kfz-Handwerk: Mobilisierungsfähigkeit und Handlungsspielräume für beschäftigungsfördernde Initiativen	133
3. Mitarbeit in Gewerbeförderungsausschüssen (GFA) der Handwerkskammern - ein Instrument für beschäftigungsfördernde Initiativen der Arbeitnehmer?	140
3.1 Rahmenbedingungen und Entstehungshintergründe der Arbeit der Gewerbeförderungsausschüsse	144
3.2 Arbeitsweise des GFA	148
3.3 Inhaltliche Themen der Arbeit im GFA - die Rolle neuer Tätigkeitsfelder	150

4. Kooperation zwischen Arbeitnehmervertretern im Handwerk und in der Industrie zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen - ein Ansatz mit Perspektive?	155
4.1 Arbeitnehmerkooperation - erste Ansätze im Bereich Kfz-Handwerk/Automobilindustrie	155
4.2 Hersteller-/Handwerkskooperation - auch ein Ansatz zur Förderung „nachhaltiger“ Arbeitsplätze	159
4.3 Hersteller-/Handwerkskooperation im Automobilbereich	161
4.4 Hersteller-/Handwerkskooperation auf der Arbeitnehmerseite - auch ein Ansatz für das SHK-Gewerbe	165

## Teil D

### Bewertung, Schlußfolgerungen, Perspektiven

1. Neue Arbeitsplätze - aber wie? Im wesentlichen nichts Neues?	173
2. Gewerbeförderungsausschüsse - ein Instrument mit Einschränkungen, aber auch mit nichtausgeschöpften Entwicklungspotentialen	179
3. Interessenvertretungsk Kooperation Hersteller/Handwerk bei Kfz und SHK: unterschiedliche Voraussetzungen - unterschiedliche Ansätze	186
3.1 Betriebsrätekooperation - ein Konzept der Arbeitnehmerseite	186
3.2 Möglichkeiten der Betriebsrätekooperation im Kfz-Handwerk	188
3.3 Zusammenarbeit von Hersteller- und Handwerks-Arbeitnehmervertretern im SHK-Bereich	191
4. Betriebsübergreifende Zusammenarbeit der Arbeitnehmerseite und Kooperation mit den Arbeitgebern - zwei Seiten einer Medaille?	194
Literatur	201
Anhang: Checklisten	207



## Vorwort

Im Frühjahr 1997 erhielt das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München von der Hans-Böckler-Stiftung den Auftrag zu einer Studie mit dem Thema „Neue Arbeitsplätze - aber wie? Ansatzpunkte beschäftigungs- und umweltorientierter Kleinbetriebsförderung: ein Thema auch für die Arbeitnehmervertretungen“. Vorgelegt wird die überarbeitete und ergänzte Fassung des Berichts vom Dezember 1998.

Gefördert wurde das Projekt im Forschungsschwerpunkt „Perspektiven der Arbeitsgesellschaft“ der Hans-Böckler-Stiftung im Rahmen einer im April 1996 erfolgten Ausschreibung. Dort war - vor dem Hintergrund der Diskussion um das „Bündnis für Arbeit“ - zur Vorlage von Projektanträgen aufgefordert worden, die „neue Impulse für eine konzeptionelle Weiterentwicklung der aktiven Arbeitsmarktpolitik geben“. Gefragt wurde weiter u.a.: „Welche Formen der Arbeitsorganisation ... sind geeignet, um das vorhandene Arbeitskräftepotential in seiner ganzen Breite zu nutzen und um der Ausgrenzung von Arbeitnehmergruppen aus dem Beschäftigungssystem entgegenzuwirken? Was können betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen zu notwendigen Strukturveränderungen beitragen?“ (Ausschreibung von 1996)

Das Projektkonzept versuchte, eine spezifische Antwort auf die gestellten Fragen zu liefern: zum einen, indem es - ausgehend von seinem Gegenstandsbereich „Arbeitnehmervertretung im Handwerk“ - den Akzent auf betriebsübergreifende Kooperationsformen als Instrumente der Interessenvertretung und auf deren Entstehungsbedingungen und Erfolgsvoraussetzungen legte; zum anderen, indem es - ausgehend vom offensichtlichen Scheitern aller bisherigen Anläufe zur Bekämpfung der Massenarbeitslosigkeit und angesichts der fatalen Entwicklungen bei der Gefährdung der natürlichen Lebensbedingungen - sich den Versuch eines ersten Brückenschlages zwischen diesen Problemfeldern - wenn auch nur auf unterer Ebene - vornahm. Als Ziel wurde nämlich die Herausarbeitung von Ansatzpunkten formuliert, wie über Initiativen der Arbeitnehmer in den einbezogenen Handwerkszweigen (Sanitär-Heizung-Klima und Kraftfahrzeuggewerbe) Impulse zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze, die gleichzeitig zur Verbesserung der ökologischen Situation beitragen, gesetzt werden können. Wie sich zeigen sollte, weist das Vorhaben damit auch Bezüge zu der nach seiner Konzipierung erfolgten Ausschreibung der Hans-Böckler-Stiftung zum Thema „Arbeit und Ökologie“ (1997) auf.

Durchgeführt wurde das Projekt im Rahmen des Forschungsschwerpunktes "Arbeitsmarkt und betriebliche Beschäftigungspolitik" des ISF München. Bei den Arbeiten konnten zum einen konzeptionelle Überlegungen - insbesondere zum Komplex „Entla-



stung des Faktors Arbeit und neue Arbeitsplätze“ - genutzt werden, die im Rahmen des Projekts - „Eine Chance für die Arbeit - Voraussetzungen eines hohen Beschäftigungsstandes bei alternder Bevölkerung“ - entwickelt wurden.<sup>1</sup> Zum anderen war es möglich - vor allem im Bereich der Rahmenbedingungen des Kfz-Recyclings und der zeitwertgerechten Reparatur -, z.T. auch auf Ergebnisse zu rekurrieren, die im Zuge einer teilweise parallel laufenden Studie zum Thema "Innovationspartner Kfz-Gewerbe - Synergieorientierte Kooperation zwischen Automobilherstellern und Vertriebsnetz" in Bayern entstanden sind.<sup>2</sup>

Das Forschungsteam möchte hiermit den zahlreichen Gesprächspartnern herzlich danken, ohne deren Kooperationsbereitschaft die Untersuchung nicht hätte durchgeführt werden können. Zu nennen sind hier - ohne Anspruch auf Vollständigkeit - Betriebsräte aus Kfz- und SHK-Betrieben sowie von Automobil- und Solartechnikherstellern, ehren- und hauptamtliche Mitglieder der besuchten Handwerkskammern, Gewerbeförderungsausschüsse und Fachverbände. Dazu gehören weiter die hauptamtlichen Kollegen von der IG Metall und vom DGB auf den unterschiedlichen Ebenen sowie Wissenschaftler, die auf ähnlichen Themenfeldern arbeiten. Vor allem zu nennen sind in diesem Zusammenhang die Mitglieder des Projektbeirats und die zuständige Referentin bei der Hans-Böckler-Stiftung. Sie haben durch die engagierten, teilweise auch kritischen, aber immer konstruktiven Diskussionen auf den Sitzungen des Beirats maßgeblich zur Fortentwicklung des Projektkonzepts beigetragen und standen darüber hinaus dem Projektteam für Rückfragen, Datenwünsche usw. zur Verfügung.

Zu danken ist ebenso der Kollegin Petra Schütt und dem Kollegen Stefan Braun, die an den Recherche- und Dokumentationsarbeiten beteiligt waren und die Datenauswertungen und die Erstellung der Grafiken und Tabellen übernommen haben.

München, Februar 1999

Hans Gerhard Mendius  
Stefanie Weimer  
Eckhard Heidling

---

<sup>1</sup> Ein Projekt im Rahmen des Verbunds „Demographische Veränderungen - Zukünftige Anforderungen und Strategien im Handwerk“, gefördert vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie.

<sup>2</sup> Dabei handelt es sich um ein Verbundvorhaben, dessen wissenschaftliche Bearbeitung beim ISF München, dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation Stuttgart (IAO) und dem Forschungsinstitut für Angewandte Fahrzeugtechnik an der Fachhochschule München (FAF) liegt und das von der Bayerischen Forschungstiftung, dem Deutschen Kfz-Gewerbe Landesverband Bayern und der Audi AG Ingolstadt gefördert wird.

# Teil A

---

## **Zur Entwicklung des Untersuchungskonzepts vor dem Hintergrund der Entwicklungen von Arbeitsmarkt und Ökologie**



## **1. Inhaltsübersicht und Arbeitsschritte**

Der folgende Abschnitt befaßt sich zunächst mit den möglichen „Zielgruppen“ des Berichts und liefert dann einen kurzen Überblick über die anschließenden Hauptteile und kann denjenigen, die - sei es aus Zeitmangel, sei es wegen spezieller Interessen oder weil bestimmte Informationen bereits vorliegen - den Bericht nicht insgesamt oder jedenfalls nicht in der vorliegenden Reihenfolge lesen, zugleich als Orientierungshilfe dienen.

### **1.1 An wen wendet sich dieser Band?**

Der Bericht wendet sich in erster Linie an interessierte Kolleginnen und Kollegen aus dem Handwerk. Insbesondere angesprochen sind solche, die als Betriebsräte und/oder in den Selbstverwaltungsgremien des Handwerks tätig sind und/oder gewerkschaftliche Funktionen innehaben. Da es um Fragen aus ihrem Tätigkeitsbereich geht, dürfte der Band für im SHK- und im Kfz-Handwerk Beschäftigte von besonderem Interesse sein. Aber auch für Arbeitnehmer aus einer ganzen Reihe weiterer Gewerke, die mit vergleichbaren Problemen und Anforderungen konfrontiert sind (wie u.a. das Bauhauptgewerbe, das Ausbaugewerbe oder die technischen Investitionsgüterhandwerke), müßten sich darin Anregungen finden. Zielgruppe sind weiterhin hauptamtlich Tätige vor allem aus den Gewerkschaften, die Arbeitnehmer aus dem Handwerk organisieren, wobei sich nicht nur diejenigen angesprochen fühlen sollten, die (bereits) unmittelbar für das Handwerk zuständig sind. Wenn weiter auch der eine oder andere, der sich mit kommunaler oder regionaler Strukturpolitik, mit Gewerbeförderung oder mit Arbeitsmarktpolitik befaßt, erreicht werden könnte, wäre das zweifellos erfreulich.

Adressaten sind aber auch Sozialwissenschaftler im weiteren Sinne. Dabei bleibt zu hoffen, daß nicht nur der noch immer gut überschaubare Kreis erreicht werden kann, der sich intensiv mit Kleinbetrieben und Handwerk beschäftigt und dabei auch das Thema der Interessenvertretungsarbeit in diesem Bereich untersucht. Eine Zielvorstellung wäre es auch, die wesentlich größere Gruppe derjenigen Wissenschaftler, die sich die Untersuchung der Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Beziehungen (nicht von ungefähr spricht man auch bei uns meist von „industrial relations“) aufs Panier geschrieben hat, zumindest darauf aufmerksam zu machen, daß auch das Handwerk einen umfassenden Gegenstandsbereich für solche Analysen bietet. Wenn es darüber hinaus gelingt, wenigstens einige aus der Zunft der Arbeitsmarktforscher zu interessieren sowie zumindest ansatzweise in die zunehmend wachsende Gruppe der im Bereich von Forschung zu Ökologie und Zukunftsfähigkeit aktiven Wissenschaftler vorzustößen und wenn damit wenigstens

ein erster Anstoß zur Einleitung eines Dialogs der genannten Akteure erfolgen würde, könnte man zweifellos mehr als zufrieden sein.

Aus der Breite des aufgeführten Adressatenkreises ergibt sich aber zugleich auch ein Dilemma: Selbst die Aufgabe, nur für jeweils eine oder zwei der genannten Adressaten eine wirklich zielgruppengerechte Darstellung zu finden (nach dem Motto „knapp, prägnant, allgemeinverständlich, aber doch ohne problematische Verkürzungen“), ist u.W. bislang kaum je zur allgemeinen Zufriedenheit gelöst worden. Daher wäre es sicherlich mehr als vermessen, davon auszugehen, daß das mit diesem Bericht quer über die vielfältigen Adressatenkreise gelingen könnte.<sup>1</sup> Es bleibt nur der Versuch, sich um „Verständlichkeit“ zu bemühen und zugleich den Erfordernissen des Gegenstands einigermaßen zu entsprechen.<sup>2</sup>

## 1.2 Inhaltsübersicht und Arbeitsschritte

Zwar bauen die einzelnen Teile des folgenden Berichts aufeinander auf, sie können aber u.E. doch in veränderter Reihenfolge oder einzeln gelesen werden.

**Teil A** rekapituliert das Untersuchungskonzept und die Überlegungen, die zur konkreten Fragestellung des Forschungsvorhabens geführt haben. Dabei wird zunächst der Bezug zum Forschungszusammenhang, aus dem sie hervorgegangen sind, hergestellt, aber auch „Schnittstellen“ zu aktuellen Diskussionen in Wissenschaft und Politik benannt. Außerdem wird ansatzweise versucht, die Fragestellung des Forschungsvorhabens in die vielschichtige schwer überschaubare Debatte um das Verhältnis von Beschäftigung und Nachhaltigkeit einzuordnen.<sup>3</sup> Damit führt der Teil A zwar in gewisser

---

<sup>1</sup> Der besonders an die Sozialwissenschaften häufig gerichtete Vorwurf, sich einer komplexen Sprache nicht zuletzt deshalb zu bedienen, um der breiten Öffentlichkeit eine angemessene Diskussion von theoretischen Ansätzen und Ergebnissen eher zu erschweren und um Mängel bei der konzeptionellen und empirischen Arbeit zu vertuschen, ist in vielen Fällen erkennbar berechtigt. Zugleich läuft dieser Verdacht aber Gefahr, quasi zum Programm erhoben und pauschal auf alles gerichtet zu werden, was sich der Aufgabe stellt, vielschichtige Zusammenhänge im Bereich von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik zu untersuchen. Der bloße Verzicht auf den unmäßigen Gebrauch von Fremdwörtern bzw. ihre möglichst sinngemäße Übersetzung reicht jedenfalls nicht aus, die „Verständlichkeitshürde“ zu überwinden, und es bleibt auch ein bislang nicht gelöstes Problem, daß manche Sachverhalte und Wirkungszusammenhänge in unserer Gesellschaft - darunter auch solche, die in diesem Bericht eine wichtige Rolle spielen - so geartet sind, daß sie sich eben nicht beliebig vereinfacht beschreiben und untersuchen lassen - eine Erfahrung, die nicht nur die Autoren trotz „bester Vorsätze“ immer wieder machen müssen. Dieser Sachverhalt spiegelt sich notwendig auch in den folgenden vier Hauptteilen des Berichts wider.

<sup>2</sup> Zum Zeitpunkt der Schlußredaktion des Berichts laufen gerade Bemühungen, in Zusammenarbeit mit der Handwerksabteilung bei der IG Metall und mit Unterstützung durch die Hans-Böckler-Stiftung auf Basis der Projektergebnisse eine Broschüre zu erarbeiten, die sich vorrangig an die KollegInnen im Handwerk richtet und neben einer Zusammenfassung wichtiger Resultate vor allem auch Vorschläge für Vorstöße zur Umsetzung der Zielsetzung „Schaffung zukunftsfähiger Arbeitsplätze“ enthalten soll.

<sup>3</sup> Wir gehen davon aus, daß die in diesem Teil vorgenommenen Standortbestimmungen den Zugang zum weiteren Bericht und die Verortung der Ergebnisse erleichtern können, wären aber ebenso zu-

Weise über die Projektfragestellung im engeren Sinne hinaus, kann aber nach Ansicht der Autoren dazu beitragen, das Verständnis der Ergebnisse insgesamt und die Beurteilung der gezogenen Schlußfolgerungen wesentlich zu erleichtern.

Eine zentrale Ausgangsüberlegung des Projekts besteht darin, daß Arbeitnehmer und ihre Vertretungen sich unter den gegebenen Umständen aktiv der Aufgabe stellen sollen (vielleicht sogar müssen), sich selbst an der Sicherung ihrer Arbeitsplätze zu beteiligen, und zwar über die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder. Dies galt bislang gerade in der gewerkschaftlichen Diskussion keineswegs als Selbstverständlichkeit. Deshalb werden zunächst kurz die aktuellen Bedingungen und die Annahmen über absehbare Entwicklungen skizziert, die zu dem Schluß geführt haben, die Frage in den Mittelpunkt der Untersuchung zu stellen, was Betriebsräte im Handwerk und Gesellenvertreter in den Selbstverwaltungseinrichtungen zur Erreichung dieser Zielsetzung beitragen können. Verdeutlicht wird dann, weshalb es aus unserer Sicht notwendig scheint, sich dabei auf Bereiche zu konzentrieren, bei denen nicht nur Beschäftigungseffekte, sondern zugleich aus ökologischer Sicht positive Wirkungen zu erzielen sind und warum Recycling von Automobilen und zeitwertgerechte Reparatur im Kfz-Gewerbe sowie ressourcensparende Haustechnik im SHK-Gewerbe sich für eine eingehendere Analyse anbieten.

Im **Teil B** werden daher - nach einer kurzen Skizzierung der beschäftigungspolitischen Bedeutung des Handwerks - die strukturelle und wirtschaftliche Situation sowie die Entwicklungsperspektiven des Kfz-Handwerks und des SHK-Gewerbes dargestellt, da sich die in den späteren Abschnitten beschriebene Handlungssituation der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen angemessen nur vor diesem Hintergrund einschätzen läßt.<sup>4</sup> Über die Analyse der aktuellen wirtschaftlichen Lage in den beiden Handwerksbranchen werden Anknüpfungspunkte zur Mobilisierung von Arbeitnehmern und ihren Vertretungen für beschäftigungsfördernde Initiativen aufgezeigt. Dann werden die neuen Beschäftigungsfelder „Recycling und zeitwertgerechte Reparatur“ sowie „ressourcensparende Haustechnik“ unter dem Aspekt ihrer Thematisierung, der gegenwärtigen Verbreitung, der erreichbaren Beschäftigungswirkungen und der wichtigsten, einer raschen Durchsetzung gegenwärtig noch entgegenstehenden Hemmnisse untersucht.

Die Branchenanalysen und die Untersuchung der Innovationsbarrieren für neue Beschäftigungsfelder basieren auf der Auswertung einschlägiger Branchendaten und spezifischer Fachpublikationen, weiter auf Expertengesprächen mit Verbandsvertretern der beiden Handwerke sowohl in Innungen als auch auf Fachverbandsebene, auf Gesprä-

---

frieden, wenn die Lektüre unserer Ergebnisse und Schlußfolgerungen nachträglich den Anlaß liefert, sich diesen Teil doch noch genauer anzuschauen.

<sup>4</sup> Leser, die aus unmittelbarer Erfahrung mit der Konstellation in beiden oder einem der Gewerke umfassend vertraut sind, können daher vermutlich auch direkt in die folgenden Teile „einsteigen“.

chen mit Vertretern der Hersteller entsprechender Produkte sowie auf Betriebsfallstudien im SHK- und Kfz-Gewerbe.

**Teil C** beschreibt die gegenwärtige Ausgangssituation und mögliche künftige Ansatzpunkte für Arbeitnehmer und ihre Vertretungen im Handwerk, sich für die Erschließung zukunftsfähiger, nachhaltiger Tätigkeitsfelder in ihren Branchen zu engagieren. Als maßgebliche Einflußfaktoren sind dabei der gewerkschaftliche Organisationsgrad und das Vorhandensein von betrieblichen Interessenvertretungen zu betrachten. Da diesbezüglich im Handwerk von sehr spezifischen, sich von der Situation in der Industrie deutlich unterscheidenden Rahmenbedingungen auszugehen ist, beginnt Teil C mit einer kurzen Skizze der Voraussetzungen der Interessenvertretungsarbeit im Handwerk sowie der gegenwärtigen organisationspolitischen Ausgangssituation im SHK- und Kfz-Gewerbe. Daten dafür liefert eine erste Auswertung der Ergebnisse der Betriebsratswählerhebung der IG Metall zu den Betriebsratswahlen 1998.

Das Problembewußtsein und die Aktionsbereitschaft der Beschäftigten bilden überaus wichtige Voraussetzungen für Initiativen der Arbeitnehmervertretungen. Teil C, Abschn. 2, präsentiert dazu empirische Befunde aus einigen im Rahmen des Projekts durchgeführten Gesprächsrunden zum derzeitigen Stand der Thematisierung der hier aufgeworfenen Fragestellung und der Problemsicht unter Betriebsräten aus dem Kfz-Gewerbe und dem SHK-Handwerk.

Eine Ausgangsthese, die sich bei den Arbeiten eindeutig bestätigt hat, besagte, daß angesichts des geringen Verbreitungsgrads von Arbeitnehmervertretungen im Handwerk für eine Einflußnahme von Arbeitnehmern im Handwerk auf den Prozeß der Verbreitung nachhaltiger Beschäftigungsfelder im Handwerk neben dem Ansatz über die betriebsverfassungsrechtliche Ebene unbedingt auch die Möglichkeiten genutzt werden sollten, die die vorhandenen Strukturen überbetrieblicher Interessenwahrnehmung von Arbeitnehmern im Handwerk bieten. In den Abschnitten 3 und 4 von Teil C wird daher an zwei bereits praktizierten Ansätzen überbetrieblicher Interessenwahrnehmung im Handwerk der Frage nach dem gegenwärtigen Entwicklungsstand und einer künftigen Nutzbarkeit solcher Ansatzpunkte für Initiativen der Arbeitnehmer zur Erschließung zukunftsfähiger Tätigkeitsfelder in ihren Branchen nachgegangen. Einbezogen wurden einerseits die Kooperation von Betriebsräten aus einem Handwerk, das wartet, repariert bzw. installiert, mit Betriebsräten bei den Herstellern der entsprechenden Produkte, wie sie derzeit in einem wichtigen Sektor des Kfz-Gewerbes praktiziert wird, und andererseits die Mitarbeit der Arbeitnehmervertreter in Gewerbeförderungsausschüssen von Handwerkskammern.

Empirische Basis sind Expertengespräche mit für das Handwerk zuständigen Mitarbeitern der IG Metall und des DGB sowohl auf Vorstandsebene als auch in den einbezo-

genen Bezirken und Verwaltungsstellen, mehrere Gesprächsrunden mit Betriebsräten aus dem Kfz-Gewerbe und dem SHK-Handwerk, Gruppendiskussionen mit Arbeitnehmervertretern, die in verschiedenen Handwerkskammern in Gewerbeförderungsausschüssen mitarbeiten sowie zwei Gesprächsrunden mit Betriebsräten aus Herstellerbetrieben und dem SHK-Handwerk.

**Teil D** bewertet zunächst die Voraussetzungen und Möglichkeiten der beiden Ansatzpunkte kontrastierend. Dann wird die Frage aufgeworfen, welche Aktivitäten ergriffen werden könnten, um der Zielsetzung, Initiativen und ein Engagement von Arbeitnehmervertretungen im Handwerk zur Erschließung neuer, zukunftsfähiger Tätigkeitsfelder und zusätzlicher Beschäftigungsmöglichkeiten breiter unter den Beschäftigten und ihren Vertretungen zu verankern, näherzukommen. Mit einigen Überlegungen für mögliche praktische Aktivitäten auf diesen Feldern schließt der Bericht.



## **2. Ausgangsfragestellung und Zielsetzung**

Am Ende eines Forschungsvorhabens ist es angebracht, sich nochmals vor Augen zu führen, wie es zur Entstehung der Grundfragestellung und zur konkreten Ausrichtung des Projekts gekommen ist, was die maßgeblichen Ausgangsüberlegungen waren, welche Erwartungen man mit dem Vorhaben ursprünglich verbunden hat usw. Sinnvoll ist es außerdem, sich zu fragen, was man - den Kenntnisstand von heute vorausgesetzt - anders gemacht hätte, wo korrekturbedürftige Einschätzungen vorgelegen haben usw. Diese Aspekte werden in den folgenden Berichtsteilen immer wieder eine Rolle spielen - vor allem im Schlußkapitel. Was anschließend in diesem Abschnitt versucht wird, ist eine knappe Einordnung des Untersuchungskonzepts. Ausgangspunkt ist die „Forschungstradition“ der Bearbeiter, den Hintergrund bilden die damalige Lage auf dem Arbeitsmarkt, die Diskussion über mögliche Wege zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit einschließlich der Rolle der Arbeitnehmervertretungen dabei sowie die aufkommende Debatte (1996) über „Umwelt und Beschäftigung“.

### **2.1 Handwerk - Beschäftigung - Ökologie: Bausteine für einen Dreiklang?**

#### **2.1.1 Erste Annäherungen an Kleinbetriebe und Handwerk in der sozialwissenschaftlichen Forschung**

Der Stellenwert kleiner Unternehmen und vor allem die Bedeutung des Handwerks für die wirtschaftliche Entwicklung und die Beschäftigung stehen seit längerem im Zentrum der Arbeiten des Forschungsschwerpunktes „Arbeitsmarkt und betriebliche Beschäftigungspolitik“ am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung.

Die frühe intensive Befassung der Forschergruppe mit dem kleinbetrieblichen Bereich - Anfang der 80er Jahre eher noch ungewöhnlich - erklärt sich auch daraus, daß im erwähnten Forschungsschwerpunkt der sog. Segmentationsansatz in der Arbeitsmarktforschung den konzeptionellen Abstoßpunkt lieferte (vgl. Lutz, Sengenberger 1974; Sengenberger 1975). Deshalb wurde nach einer Phase intensiver Auseinandersetzung mit „betriebsinternen Arbeitsmärkten“, wie es sie vor allem in großen Unternehmen gibt (ca. 1973 bis 1981), der Akzent auf den „berufsfachlichen“ Teil des Arbeitsmarkts gelegt, der stark durch Kleinbetriebe und vor allem durch das Handwerk geprägt ist (vgl. z.B. Mendius u.a. 1987; Weimer, Mendius 1990; zur Entwicklung des Konzepts: Mendius 1999).

Ein Spezifikum des Vorgehens im Forschungsschwerpunkt ist es, daß die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt nicht von den Gesamtbewegungen ausgehend - wie sie sich in den aggregierten Arbeitsmarktdaten wiederfinden - betrachtet wird, sondern „induktiv“, also quasi aus der Froschperspektive, nämlich als Ergebnis ungezählter einzelwirtschaftlicher, personalpolitischer Entscheidungen (Einstellungen, Personalabbau). Schon

wegen dieser „Betriebsorientierung“ wurde bei den Analysen durchweg die Rolle der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen bei der Beteiligung an diesen personalpolitischen Prozessen mit entsprechendem Gewicht einbezogen (vgl. dazu Mendius, Schultz-Wild 1976; Mendius 1978; 1979; 1980).

Unmittelbarer Hauptgegenstand wurde die Situation der Interessenvertretung im Handwerk dann im Rahmen des für die Hans-Böckler-Stiftung 1990 bis 1992 durchgeführten Vorhabens „Arbeitnehmervertretung im Kfz-Gewerbe - Kooperation über Betriebsgrenzen als Instrument der Interessenwahrnehmung“ (vgl. Mendius u.a. 1993; Mendius 1993).

Hier wurden - neben einer eingehenden Beschreibung und Analyse der Situation der Arbeitnehmer im Kfz-Handwerk (mit besonderem Akzent auf den Arbeitsbedingungen, den Arbeitskräfteproblemen und den Möglichkeiten der Betriebsräte, auf diesen Feldern im Betrieb Verbesserungen zu erreichen) - der Aspekt der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit von Betriebsräten aus dem Kfz-Handwerk untereinander und vor allem die Kooperation mit der Interessenvertretung der jeweils zuständigen Herstellerunternehmen in den Vordergrund gerückt.

Bereits in vorausgegangenen Studien war herausgearbeitet worden, daß aufgrund der massiven Abhängigkeiten, insbesondere der markengebundenen Kfz-Betriebe von den jeweiligen Automobilherstellern, die Fähigkeit des einzelnen Betriebs, autonom zu agieren, außerordentlich begrenzt war. Ebenso eingeschränkt waren damit aber auch die Möglichkeiten dieser Unternehmen, selbst als berechtigt angesehene Forderungen ihrer Betriebsvertretung eigenständig umzusetzen. Daher erschien es nur folgerichtig, Vorstellungen der Arbeitnehmer aus dem Kfz-Handwerk über die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen auch an die Adresse der Automobilhersteller zu richten. Eine Basis sollte durch Kooperation mit den Betriebsräten bei diesen Unternehmen geschaffen werden, ein Ansatz, der übrigens auch (und mit wesentlich größerem Aufwand) parallel mit den Interessenvertretungen von Automobilzulieferern und Automobilherstellern unter wissenschaftlicher Begleitung zu praktizieren versucht wurde.<sup>5</sup>

### **2.1.2 Vershärfte Arbeitsmarktkrise bei zunehmender (resignativer oder positiver) Akzeptanz anhaltender Unterbeschäftigung**

Während sich die schon Mitte der 70er Jahre einsetzende Talfahrt auf dem Arbeitsmarkt ständig beschleunigte, kam es zu zunehmender Gewöhnung der nicht unmittelbar Betroffenen und zu einem massiven Abrücken immer größer werdender gesellschaftlicher Gruppen vom noch bis weit in die 70er Jahre hinein allgemein konsensfähigen Vollbeschäftigungsziel. Im Gefolge der deutschen Einheit wurde mit dem weitgehenden Zu-

---

5

Bei der Hans-Böckler-Stiftung liefen dazu die Vorhaben „Betriebsratsarbeit in Zulieferbetrieben der Automobilindustrie“ (vgl. Doleschal 1990) und „Der Lieferant on line“ (vgl. Nagel u.a. 1990). Zur Diskussion insgesamt und zu weiteren einschlägigen Projekten und Konzepten vgl. Mendius, Wendeling-Schröder 1991.

sammenbruch der Wirtschaft der früheren DDR eine neue Qualität bei der Arbeitslosigkeit erreicht. Bei über vier Millionen registrierten Arbeitslosen und einer Beschäftigungslücke, die Mitte der 90er Jahre auf über sieben Millionen veranschlagt wurde, war aber nicht nur die bei weitem dramatischste Konstellation der Nachkriegszeit auf dem Arbeitsmarkt erreicht, vielmehr begann sich zugleich eine überaus fatale Tendenz abzuzeichnen - das wechselseitige Gegeneinanderausspielen von Beschäftigungs- und Umweltzielen.

Spätestens seit den 60er Jahren konnte eigentlich nur noch willentlich übersehen werden, daß auch auf dem Feld „Zerstörung der natürlichen Lebensbedingungen“ - wenn auch in ganz anderen Dimensionen - existenzbedrohende Entwicklungen abgelaufen waren, die eigentlich ebenfalls ein konsequentes Gegensteuern unbedingt erforderten. In der Folge war die Thematik dann nicht nur stärker im Bewußtsein breiter Kreise der Bevölkerung verankert, sondern hatte auch zu Verbesserungen geführt. Einen optimistischen Standpunkt vorausgesetzt, konnten sie als Beginn einer Trendwende des Umgangs mit den endlichen Ressourcen und der Schädigung der Umwelt interpretiert werden.

Zu den Initialzündungen gehörte die erste Studie des Club of Rome; spätestens mit den Klimakonferenzen von Rio und Kyoto wurde das Konzept der Nachhaltigkeit „salonfähig“ gemacht - insbesondere die Gründung von lokalen Agenda 21-Aktivitäten kann als Versuch angesehen werden, das Konzept der Nachhaltigkeit breit bei allen wichtigen Akteuren (darunter i.d.R. auch den Gewerkschaften) zu verankern. Ab Ende der 60er Jahre kam es in der Folge in der Bundesrepublik zu zahlreichen Regelungen, die (wiewohl zum Zeitpunkt ihrer Entstehung vor allem von der Lobby vorrangig betroffener Industrien heftigst bekämpft) letztlich zur Reduktion des Rohstoffverbrauchs und Verringerung von Schadstoffeinträgen usw. beitrugen. In der Konsequenz - und entgegen vielfach geäußerter Skepsis - wirkten sie sich aber darüber hinaus überaus positiv auf die Arbeitsplätze aus und trugen dazu bei, daß die Bundesrepublik zunächst vor allem im Bereich des nachsorgenden Umweltschutzes, dann aber auch bei produktionsintegrierten Konzepten, eine Spitzenposition auf dem Weltmarkt erreichen konnte.<sup>6</sup>

Bis Anfang der 90er Jahre wurde ungeachtet aller Auseinandersetzungen über die Sinnhaftigkeit und Akzeptierbarkeit einzelner geplanter Vorschriften die Notwendigkeit der Verbesserung des Umweltschutzes jedenfalls öffentlich kaum bestritten, und diejenigen, die von derartigen Regelungen direkt betroffen waren, fanden sich letztlich damit ab und machten sich an die Umsetzung.

Gerade aus der Industrie war damals häufig das Argument zu hören, daß letztlich wichtiger als die Entschärfung bestimmter Vorgaben (solange ein bestimmter „Korridor“ der Akzeptierbarkeit nicht verlassen wurde, was in der Bundesrepublik nie der Fall war) die

---

6

So werden die in der Bundesrepublik direkt und indirekt im Umweltschutzbereich angesiedelten Arbeitsplätze auf deutlich über eine Million veranschlagt (vgl. Sprenger 1995).

Bereitstellung mindestens mittelfristig verlässlicher Rahmenbedingungen sei, weil sich im Sinne der Planbarkeit und Bewältigung fortdauernde Unsicherheit über die zu erwartenden Regularien noch weit schlimmer auswirke als frühzeitig bekannte Auflagen.

Dann aber änderte sich die Situation grundsätzlich. Zwei - sich vermutlich wechselseitig verstärkende - Entwicklungen kamen zusammen. Angesichts der enormen Beschäftigungslücke von über sieben Millionen Arbeitsplätzen und der immer unübersehbarer werdenden Unfähigkeit, sie zu beseitigen oder wenigstens substantiell zu reduzieren, wurden nun plötzlich auch Umweltschutzregelungen als die Ursache zu geringen Wachstums und fehlender Beschäftigungsimpulse denunziert - vor allem von Vertretern der mit viel Nachdruck propagierten umfassenden „Deregulierung“ (und unbeschadet der Tatsache, daß die in diese Richtung auf anderen Feldern bereits erheblich vorangetriebenen Lockerungen jeglichen Beweis für positive Beschäftigungswirkungen schuldig blieben).

Ohne sich bei der Frage aufzuhalten, ob sich für diese Vermutung irgendwelche Belege finden ließen, wurde sofort ein Gegensatz von Beschäftigung einerseits und Umweltschutz oder Nachhaltigkeit andererseits als unumstößliche Tatsache unterstellt. Der nächste Schritt war dann, daraus abzuleiten, daß es angesichts des konstatierten Wachstums- bzw. Beschäftigungsdefizites jetzt und jedenfalls bis auf weiteres erforderlich sei, im Zweifel für Wachstum und Arbeitsplätze zu votieren, ggf. eben auch auf Kosten der Umwelt. Festzuhalten ist weiter, daß für diese Argumentation - nachvollziehbarerweise - durchaus auch Gewerkschafter und Arbeitnehmer und ihre betrieblichen Vertretungen ansprechbar waren und sind. Wenn der erste Teil der Argumentationskette „Umweltschutz kostet Arbeitsplätze“ ungeprüft übernommen wird, ist es angesichts der Arbeitsmarktsituation naheliegend, dann auch die Schlußfolgerung zu übernehmen, sich im Zweifel für den Vorrang der Beschäftigung auszusprechen.<sup>7</sup>

Zur selben Zeit und vor allem getragen von denselben Protagonisten vollzog sich auch eine Entwicklung, die vermutlich von vielen in ihrer Tragweite noch nicht voll überblickt wird und die man - in einer vielleicht etwas überdramatisierenden Formulierung - als das Infragestellen des „Vorrangs der Politik“ durch die Wirtschaft oder auch als die weitgehende Funktionalisierung der Politik für Gruppeninteressen bezeichnen könnte.

Wie erwähnt, galt für die Nachkriegsgeschichte der Bundesrepublik wenigstens dem Grunde nach, daß von den wichtigen Lobbygruppen einerseits versucht wurde, politische Entscheidungen und darauf aufbauende Regelungen durch eigene Vorschläge zu

7

Selbstverständlich sind Umweltauflagen denkbar, die zu nicht akzeptablen Beschäftigungskonsequenzen führen und deshalb unterbleiben müssen. Ebenso gibt es Umweltschäden, deren Inkaufnahme sich mit keinem noch so positiven Beschäftigungseffekt rechtfertigen läßt. Um eine genaue Prüfung jedes Einzelfalls und ein sorgfältiges Abwägen der jeweiligen Vor- und Nachteile wird man nicht herumkommen; auf die zu berücksichtigenden Faktoren und die konstitutiven Zusammenhänge kann an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden (vgl. z.B. Mendius 1997).

strukturieren und im Vorfeld zu beeinflussen, daß andererseits aber grundsätzlich das Recht des Staates, Rahmenbedingungen zu setzen, nicht in Frage gestellt, sondern allenfalls mit entsprechendem Verhalten („Dann müssen wir alles ins Ausland verlagern!“ o.ä.) gedroht wurde.

Spätestens seit Anfang der 90er Jahre scheint sich aber insbesondere bei den Verbänden der Wirtschaft die Einschätzung durchgesetzt zu haben, daß es kostengünstiger ist, anstatt - wie bisher üblich - die Folgen politischer Vorgaben passiv und mit möglichst geringem Aufwand (sozusagen an der Untergrenze des Noch-Legalen) umzusetzen, sie jetzt entweder überhaupt zu verhindern bzw. grundlegend umzufunktionieren. Üblich wird es sogar auch, eigene Vorstellungen nicht mehr - wie es das Modell der Tarifautonomie eigentlich vorsieht - auf den eigenen Regelungsfeldern mit den entsprechenden Partnern auszuhandeln, sondern sie durch die Politik vorgeben zu lassen.

Ein Musterbeispiel ist die Geschichte der Kfz-Rücknahmeverordnung, die dann letztlich 1998 in einer die ursprünglichen Intentionen geradezu verkehrenden Form als „Altautoverordnung“ in Kraft getreten ist. Die Hauptzielgruppe - nämlich die Automobilindustrie, die bereits dabei war, sich darauf einzurichten, der geplanten Verordnung Rechnung zu tragen, und schon weitgehende Vorbereitungen dafür getroffen hatte - erkannte irgendwann, daß es möglicherweise einfacher und in jedem Fall preiswerter ist, die Regelung zunächst einmal über lange Zeit hinweg überhaupt zu verhindern und sie letztlich in völlig „interessenkonformer Form“ wirksam werden zu lassen - auf die konkreten Folgen für eines unserer Themenfelder wird später noch einzugehen sein (vgl. Teil B, Abschn. 3).

Es bedarf keiner allzu großen Phantasie, sich auszumalen, was mit einer Reihe von Vorschriften aus den 70er und 80er Jahren geschehen wäre, wenn sich diese Lobby damals schon ihrer Verhinderungs- und Gestaltungsmacht bewußt gewesen wäre. Vermutlich hätte es z.B. weder eine TA-Luft in der vorliegenden Form gegeben, noch wäre es z.B. zu vergleichbaren Abgasvorschriften für Automobile gekommen (schon die Abschaffung bleihaltigen Benzins oder die Katalysatorpflicht sind seinerzeit von bedeutenden Automobillobbyisten als „Todesstoß“ für die Automobilwirtschaft klassifiziert worden). Ebenfalls leicht nachvollziehbar ist, wieviele (bzw. wiewenige) der o.a.

1,1 Millionen Arbeitsplätzen im Umweltschutz vorhanden wären, hätten sich solche Positionen schon früher durchgesetzt.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Daß der „beim Essen geweckte Appetit“, die Regierung zu erwünschtem Verhalten zu bewegen, keineswegs bei Umweltschutzthemen halt macht, wurde sehr rasch deutlich: Die Vorstöße, die zu Regelungen zur Beschneidung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall oder zur Lockerung des Kündigungsschutzes geführt haben, lassen sich ebenfalls vor diesem Hintergrund verstehen. Bleibt abzuwarten, ob und wie weit es gelingt, wieder ein Verständnis zu installieren, das die letzte Entscheidung über Rahmenbedingungen der Politik zuweist.

Um vor diesem Szenario den Ansatz des Projektes „Neue Arbeitsplätze - aber wie?“ nachvollziehbar zu machen, kam es zunächst darauf an, zu verdeutlichen, daß

- das Rezept Vollbeschäftigung über konventionelles Wachstum in den traditionellen Sektoren nicht funktionieren würde, selbst wenn man negative Einflüsse auf die Umwelt zu tolerieren bereit wäre, und daß
- die weitverbreitete Hoffnung darauf, der Dienstleistungssektor könne die Arbeitsplatzlücke schließen, eher als Wunschdenken denn als realistische Option anzusehen ist.

Schließlich war noch plausibel zu machen, daß

- der Erfolg der Schaffung neuer Arbeitsplätze in nachhaltigen Beschäftigungsfeldern mit der Installierung geeigneter Rahmenbedingungen steht und fällt und daß dabei dem Konzept der ökologischen Steuerreform und vor allem dem Abbau der Diskriminierung des Faktors Arbeit eine Schlüsselstellung zukommen dürfte.
- Ferner galt es, herauszuarbeiten, daß sich auf der anderen Seite durchaus Bereiche ausfindig machen lassen, in denen erwartet werden kann, daß sich die vielbemühte „doppelte Dividende“ (Vorteile bei Beschäftigung **und** Nachhaltigkeit) tatsächlich einstellt und daß zu diesen Feldern insbesondere wesentliche Teile des Handwerks zu rechnen sind.
- Mit dieser Argumentation sollte außerdem untermauert werden, daß die von interessierten Kreisen intensiv lancierte These, der Erwerbsgesellschaft gehe mehr und mehr die Arbeit aus, womit sie tendenziell überholt sei, keineswegs zutrifft.

Die Auseinandersetzung mit der These, daß Vollbeschäftigung über konventionelles Wachstum erreichbar und/oder durch eine Expansion des Dienstleistungssektors zu realisieren sei, wurde im inhaltlichen Teil des Projektantrags - auch unter Rekurs auf bereits früher vorgelegte Arbeiten (Mendius 1995; 1996) - detaillierter geführt (Mendius, Weimer 1996, S. 6 ff.) und die Argumentation, weshalb diese Konzepte weder realistisch noch wünschbar sind, entfaltet.<sup>9</sup> Gleichfalls wurde demonstriert, daß das Ausmaß der Verdrängung lebendiger Arbeit aus dem Produktions- und Dienstleistungsprozeß entgegen herrschender Ansicht keineswegs als sachlogisch unvermeidlich und irreversibel anzusehen ist. Dabei stützte sich die Argumentation vor allem auf die - entgegen

---

<sup>9</sup> Etwas differenzierter thematisiert, wenn auch bei weitem noch nicht adäquat analysiert, wurde mittlerweile die Frage nach der Angemessenheit des nach wie vor weitgehend unhinterfragt verwendeten Sozialprodukt- und Wachstumsbegriffs und den sich daraus ergebenden Implikationen (vgl. Mendius 1997).



allen Beteuerungen - damals gerade wieder besonders zutage tretende fortgesetzte Verteuerung des Faktors Arbeit mit sachfremden Belastungen (Stichwort „versicherungs-fremde Leistungen“).

Der Vorstellung, daß bei Entscheidungen über die Kombination von Produktionsfaktoren ausschließlich die „Faktorproduktivitäten“ eine Rolle spielen, also Arbeitskraft nur ersetzt wird, wenn damit im betriebswirtschaftlichen Kalkül unmittelbar Einsparungen verbunden sind, wird mittlerweile auch von vielen Gewerkschaftern nicht widersprochen. Kaum noch eine Rolle zu spielen scheint dagegen die früher durchaus mitgedachte Perspektive, daß für eine Verringerung des Arbeitseinsatzes auch noch andere Faktoren maßgeblich sein können, wie etwa aus Sicht der Arbeitgeber negative Erfahrungen mit dem einzigen „lebenden“ und potentiell widerständigen Produktionsfaktor auf der betrieblichen Ebene (also z.B. die Konfrontation mit gut organisierten Belegschaften) oder - auf der übergreifenden Ebene - das Erlebnis von relativ langanhaltender Arbeitskräfteknappheit und deren Folgen für die Gewichtsverteilung im System der „industriellen Beziehungen“.

Die reale Entwicklung beim Faktor Arbeit lief zunächst noch eindeutig in die gewohnte Richtung - eine weitere erhebliche Steigerung der Belastungen (Beispiel Lohnnebenkosten) war zu verzeichnen. Herausgearbeitet werden konnte aber schon damals, daß eine Reduktion der dem Faktor Arbeit aufgebürdeten Lasten geeignet sein würde, die Nutzung von menschlicher Arbeit generell wieder attraktiver zu machen und Arbeitsplätze zu schaffen, und daß dies vor allem für Bereiche mit vergleichsweise hohem Anteil der Arbeitskosten zutreffen würde.

Mittlerweile konnte gezeigt werden, daß es vermutlich um mehr geht als um eine unangemessene Lastenverteilung. Festzustellen ist vielmehr die systematische Diskriminierung des Produktionsfaktors Arbeit über eine Vielfalt gesellschaftlicher Mechanismen, die sich u.a. dadurch auszeichnen, entweder kaum erkennbar zu sein oder überwiegend als „ein für allemal gegeben“ angesehen zu werden, obwohl sie Ergebnis von politischen Entscheidungen und damit prinzipiell änderbar sind (vgl. auch dazu erste Überlegungen in Mendius 1997a). Eine auch nur einigermaßen befriedigende Bestandsaufnahme der entsprechenden Regularien und eine wenigstens vorläufige Identifikation und Beschreibung ihrer Funktionsweisen stehen noch weitestgehend aus, wiewohl es sich zweifellos um eine Aufgabe handelt, die von hohem gesellschaftspolitischen Interesse ist - nicht zuletzt, um zu einer verlässlichen Einschätzung der Wirkungen von Maßnahmen zu gelangen, die auf eine Umkehr des skizzierten Syndroms zielen.

Der deutliche Wechsel der politischen Mehrheiten im Herbst 1998 kann durchaus als Signal dafür verstanden werden, daß die Position, über eine Entlastung von Arbeit zugleich umwelt- und beschäftigungspolitische Effekte zu erzielen, mittlerweile mehrheitsfähig geworden ist.<sup>10</sup> Es wird sich zu zeigen haben, wieweit die mittlerweile be-

---

<sup>10</sup> In der Koalitionsvereinbarung finden sich an mehreren Stellen entsprechende Aussagen (SPD/Die Grünen 1998).

schlossenen Maßnahmen in diese Richtung ausreichend dimensioniert sind, um entsprechende Wirkungen auszulösen bzw. ob und wie weit die Bereitschaft besteht, den eingeschlagenen Weg mit der erforderlichen Konsequenz fortzusetzen.

### **2.1.3 Initiativen für neue Arbeitsplätze - ein Feld für Arbeitnehmer?**

Wenn Vollbeschäftigung über konventionelle Wachstumsstrategien auf eine zukunfts-fähige Weise nicht zu erreichen ist, und wenn gleichzeitig immer deutlicher wird, daß Arbeitgeber nicht gewillt oder in der Lage sind, tragfähige Alternativstrategien zu entwickeln und zu praktizieren, stellt sich für die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer nachdrücklich die Frage, ob - und wenn ja, in welcher Weise - sie dazu beitragen können, daß ein entsprechender Kurswechsel zustande kommt.

Bei Konzipierung des Projekts war eindeutig erkennbar, daß die damalige Bundesregierung und die ihr nahestehenden Akteure nicht nur keine Priorität auf „Mehr Beschäftigung bei Schonung der Umwelt“ legen würde. Zu erwarten war vielmehr die Fortsetzung einer angebotsorientierten, auf Deregulierung und direkte Entlastung der Unternehmen setzenden Politik, die den „Mangel an Kreativität bei der Entwicklung von Konzepten zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit dadurch zu kompensieren sucht, daß Rezepte, die bereits in der Endphase der Weimarer Republik ihre verhängnisvollen Folgen entfaltet haben (Kürzung von Sozialhilfe, von Beamtengehältern, Verlängerung der Arbeitszeit im öffentlichen Dienst usw.), wieder ausgegraben und reanimiert wurden und daß die derzeitige Situation für einen weitgehenden „roll-back“ zur Beseitigung oder zumindest zum radikalen Zurechtstutzen bedeutender tarif- und sozialpolitischer Errungenschaften der Nachkriegszeit (Kündigungsschutz, Lohnfortzahlung)“ genutzt würde (Mendius, Weimer 1996, S. 5 f.).

Daher - so jedenfalls die im Rahmen des Projektkonzepts gezogene Schlußfolgerung - war davon auszugehen, daß den „abhängig Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen keinerlei Alternative dazu (bleibt), immer wieder und mit allen zu Gebote stehenden Mitteln zu versuchen, Initiativen auf den Weg zu bringen mit dem Ziel, vorrangig das Beschäftigungsproblem zu lösen oder es zumindest stark zu verringern. Denn im Unterschied zur Position, in der sich beispielsweise viele Unternehmensvertreter und Anteilseigner befinden, macht es für sie den Unterschied ums Ganze aus, ob ein Unternehmen dadurch erfolgreich ist, daß es im Inland ständig Personal abbaut und vorrangig im Ausland investiert (wofür es mehr als genügend Beispiele gibt), oder dadurch, daß es sich hier durch Sicherung vorhandener und Schaffung neuer Arbeitsplätze um den gerade von Wirtschaft und Politik vielbeschworenen „Standort Deutschland“ verdient macht.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Insofern hat die reale Entwicklung die innerhalb der Arbeitnehmervertretungen lange und eingehend geführte Debatte darüber, ob man den Unternehmen ihre ureigene Aufgabe, die Arbeitsplätze zu sichern, durch Übernahme von Co-Management-Funktionen abnehmen soll oder nicht, weitgehend überholt.



Für die Arbeitnehmerseite gibt es aber nicht nur keine Alternative dazu, alles zu tun, um möglichst viele Arbeitsplätze in diesem Land zu erhalten bzw. neu zu schaffen. Es geht vielmehr zugleich aus ihrem eigenen (aber auch aus einem übergreifenden) mittel- und längerfristigen Interesse darum, daß es sich um **Arbeitsplätze handeln muß, deren Nutzung mit dem lange vernachlässigten Ziel der Erhaltung unserer natürlichen Lebensgrundlagen in Einklang zu bringen ist** und die - auch das muß mittlerweile offenbar wieder ausdrücklich betont werden - zugleich angemessene Arbeitsbedingungen und die Möglichkeit einer qualifizierten Tätigkeit bieten (ebd., S. 6, Hervorhebungen im Original).

Damit war zugleich ein mehr als ambitionierter Anspruch formuliert, der angesichts der Fülle der damit verbundenen Forschungsfragen auf der einen Seite und der begrenzten Kapazitäten des Vorhabens auf der anderen Seite operationalisiert werden mußte.

Da zugleich viel dafür sprach, daß der Ansatz „Mehr Beschäftigung durch Entlastung des Faktors Arbeit“ im Handwerk besonders günstige Umsetzungsvoraussetzungen vorfindet (s.o.), kam es im nächsten Schritt darauf an, dort handhabbare Felder zu identifizieren, auf denen zumindest eine vorläufige empirische Überprüfung versucht und die, gemessen an den möglichen Ansprüchen, „sehr begrenzte, aber gleichwohl sinnvolle Aufgabe“ angegangen werden konnte, „am Beispiel von zwei relativ eng eingegrenzten Feldern, Möglichkeiten der Schaffung neuer, umweltgerechter Arbeitsplätze zu demonstrieren und Ansatzpunkte für die Arbeitnehmervvertretungen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene zu diskutieren, um diesen Prozeß voranzutreiben“ (ebd., S. 13).

Ausgewählt wurden letztlich zwei mögliche neue Tätigkeitsfelder, die bereits damals relativ intensiv diskutiert wurden, nämlich die Demontage und **Weiterverwendung von Altautos** sowie der Einsatz von **ressourcensparenden, umweltfreundlichen Haustechniken**. Maßgeblich dafür war zum einen, daß zu erwarten war, daß diese Gegenstandsbereiche künftig stark an Bedeutung gewinnen würden. Für diese Auswahl sprach aber auch, daß damit Arbeitsgebiete und -gegenstände aus zwei kleinbetrieblich-handwerklichen Branchen angesprochen waren, die auch quantitativ einen besonderen Stellenwert innerhalb des Handwerks haben, nämlich das **Kfz-Gewerbe** und das **Sanitär-, Heizungs- und Klima-(SHK)Handwerk**.<sup>12</sup>

Für diese Felder sprach schließlich, daß aufgrund eigener empirischer Erfahrungen günstige Zugangsmöglichkeiten für die geplanten empirischen Untersuchungen erwartet werden konnten. Weitere Kriterien waren u.a. die hohe Bedeutung kleiner Unternehmenseinheiten, die voraussichtlich erheblichen Potentiale für zusätzlich umweltverträgliche Arbeitsplätze und die zu erwartende Verfügbarkeit geeigneter Arbeitskraftreserven. Eine wesentliche Rolle spielte schließlich, daß diese Felder „zugleich verhältnismäßig arbeitsintensiv, aber auch nicht unmittelbar von Verlagerung ins Ausland bedroht sind, weil die Erstinstallation sowie die Reparatur- und Wartungsleistungen im Bereich

---

<sup>12</sup> Einige Informationen zur Struktur der beiden Gewerke finden sich in Teil B, Abschn. 2 und 3.

der Haustechnik per se vor Ort kundennah erbracht werden müssen und die Entsorgung so geregelt werden kann, daß sie ebenfalls im Land durchgeführt wird“ (ebd., S. 22).

Indem das Projekt die Frage mit ins Zentrum rückte, was Arbeitnehmer und ihre Vertretungen dazu beitragen können, daß umweltfreundliche Arbeitsplätze entstehen, und indem es sich auf den Bereich des Handwerks konzentrierte, mußte auch die **spezifische Interessenvertretungssituation in diesem Bereich** thematisiert werden. Zu erwarten war, daß - gemessen am Handwerk insgesamt - die beiden ausgewählten Handwerksbereiche beim gewerkschaftlichen Organisationsgrad und der Abdeckung der Beschäftigten über Betriebsräte<sup>13</sup> weit überdurchschnittliche Werte aufweisen, aber auch, daß es auch hier keine auch nur annähernd deckende Erfassung der Arbeitnehmer durch Gewerkschaft und Betriebsräte geben würde.<sup>14</sup> Damit war auch klar, daß man sich bei der Suche nach Potentialen der Arbeitnehmerseite, um den Prozeß der Verbreitung der verstärkten Nutzung von Altfahrzeugen und der besseren Verbreitung von ressourcensparenden Haustechniken zu fördern, nicht allein auf diese beiden „Schienen“ Gewerkschaft und Betriebsrat würde beschränken können. Es mußte vielmehr darum gehen, auch neue Ansatzpunkte zu identifizieren bzw. zu prüfen, inwieweit bereits verfügbare Strukturen dafür genutzt bzw. umfunktioniert werden könnten.

Dies erschien um so wichtiger, als alles dafür sprach, daß sich der seit längerem andauernde Prozeß rückläufiger Beschäftigung in den traditionell gut organisierten Großunternehmen fortsetzen würde. Die daraus resultierende Verlagerung auf die entstehenden neuen Bereiche (Schlagwort „Multi-Media“) und der damit verbundene Bedeutungsgewinn des Handwerks werden die Gewerkschaften vor große Herausforderungen stellen. Obwohl seit längerem betont wird, wie entscheidend es wäre, in diesen Sektoren besser Fuß zu fassen, scheinen uns die Gewerkschaften darauf keineswegs umfassend vorbereitet zu sein. Bezogen auf das Handwerk liegen die Defizite indes nicht nur in der - gemessen am Aufgabenspektrum - zweifellos überaus geringen Zahl hauptamtlicher Stellen. Als gravierendes Manko ist es auch zu erachten, daß tragfähige Konzepte zur Erschließung dieser Felder noch weitgehend zu fehlen scheinen - von der teilweise augenscheinlich bei vielen Gewerkschaften noch nicht überall vorfindlichen Überzeugung, daß eine derartigen Umorientierung tatsächlich erforderlich ist, ganz zu schweigen.

Deutlich unterstrichen wurde deshalb die Notwendigkeit, die Beschäftigten in bislang unorganisierten bzw. in neu entstehenden Kleinbetrieben auch schon vor der Gründung einer betrieblichen Interessenvertretung zu unterstützen und zu versuchen, den besonderen Voraussetzungen und Interessenlagen der dort Beschäftigten Rechnung zu tragen.

---

<sup>13</sup> Bezogen auf das Kfz-Handwerk sind im Rahmen des o.a. Projektes - allerdings auf Basis der Daten der Betriebsratswahlen 1987 - umfassende Auswertungen vorgenommen worden (vgl. Mendius u.a. 1993, S. 89 ff.).

<sup>14</sup> Auch hierzu finden sich einige Informationen in Teil C, Abschn. 1.

Angesichts der Tatsache, daß die Zahl der betriebsratsfähigen Betriebe im Handwerk aufgrund der Betriebsgrößenstruktur vermutlich immer begrenzt bleiben wird und selbst in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten die Wahl von Betriebsräten keineswegs eine Selbstverständlichkeit darstellt, mußte die Möglichkeit **betriebsübergreifender Formen der Arbeitnehmervertretung** unbedingt mitaufgegriffen werden. Als Ansatzpunkte boten sich auf der einen Seite Kooperationen zwischen Betriebsräten mehrerer Handwerksbetriebe aus einem Gewerk (horizontale Kooperation) und Formen der Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten von Endproduktherstellern und solchen aus den die Produkte vertreibenden, wartenden und evtl. installierenden Handwerksbetrieben (vertikale Kooperation) an (s. Teil C, Abschn. 4); auf der anderen Seite sollten bereits praktizierte, konkrete Ansätze, aber auch ggf. die zu erschließenden Möglichkeiten der bekanntlich nicht unumstrittenen Arbeitnehmerbeteiligung im Rahmen der durch die Handwerksordnung geregelten Selbstverwaltung einbezogen werden, um dann die damit gemachten Erfahrungen zu bewerten und die erkennbar vorhandenen Vorbehalte auf ihre Berechtigung zu überprüfen (s. Teil C, Abschn. 3).

## **2.2 Exkurs: Beschäftigung und Nachhaltigkeit - mehr als Arbeitsplätze im Umweltschutz**

Ebenfalls in bezug gesetzt werden müßte das Projektkonzept mit der Debatte über „Arbeit und Ökologie“. Gleichzeitig mit dem Beginn der Arbeiten (der Projektansatz war - wie erwähnt - im Zusammenhang mit der Ausschreibung der Hans-Böckler-Stiftung zur konzeptionellen Weiterentwicklung der aktiven Arbeitsmarktpolitik vom Frühjahr 1996 erarbeitet worden) gab es Anfang 1997 eine Ausschreibung zum Thema „Arbeit und Ökologie“, aus der mittlerweile mehrere Vorhaben hervorgegangen sind. Bei dem Projekt, über das hier berichtet wird, könnte man „Schnittmengen“ oder Überlappungen mit beiden Themenkreisen konstatieren, wobei in der Rückschau nicht zuletzt Bezüge zum Themenkreis „Arbeit und Ökologie“ ins Auge fallen.

Ein intensiver, auch konzeptionell orientierter Einstieg in die Thematik „Arbeit und Ökologie“ indes wäre aber nicht nur wegen „der Gnade des frühen Beginns“, sondern schon wegen des begrenzten Volumens und des großen Anteils an empirischen „Pflichtaufgaben“ nicht zu leisten gewesen. Er wäre aber auch insofern „verfrüht“ und sicher rasch überholt, als in absehbarer Zeit hierzu mit vielfältigen fundierten Ergebnissen insbesondere aus dem umfassend angelegten Verbundprojekt „Arbeit und Ökologie“ zu rechnen ist.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Das Verbundprojekt bei der Hans-Böckler-Stiftung wird vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), vom Wuppertal Institut für Klima, Umwelt Energie (WI) und vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) durchgeführt und vom Referat III der Forschungsförderung bei der Hans-Böckler-Stiftung betreut. Durch die Einbindung eines der Bearbeiter dieses Berichts in das Projekt „Arbeit und Ökologie“ (als „Themenfeldkoordinator“ für den Bereich „Arbeit

Wenn gleichwohl an dieser Stelle ein paar sehr vorläufige Anmerkungen aus Sicht des Vorhabens „Neue Arbeitsplätze - aber wie?“ eingefügt werden, dann im Sinne einer groben Positionsbestimmung, aber auch einer Absetzung von einigen durchaus verbreiteten Einschätzungen.

Ein Manko der aktuellen Debatte liegt darin, daß sie sich noch immer weitgehend auf das Ziel zentriert, entweder per nachsorgendem/additivem Umweltschutz bei der Produktion von Gütern auftretende Umweltbelastungen zu minimieren bzw. Schäden zu reparieren oder aber per integriertem Umweltschutz sicherzustellen, daß schon die Herstellung nach den entsprechenden Kriterien gestaltet wird. Demgegenüber geht es aber darum, nicht nur konventionelle Produkte möglichst „ökoeffizient“ herzustellen, sondern auch darum, die Frage nach dem „Was“ der Produktion zur Debatte zu stellen, also die Produktion und vor allem die Verbreitung von Gütern und Dienstleistungen zu fördern, die den Erfordernissen von Nachhaltigkeit entsprechen. Entscheidend ist es daher also z.B., das 3-Liter-Auto nicht nur zu entwickeln und zu fertigen, sondern auch es am Markt breit durchzusetzen oder - ein anderes Beispiel - die Verbreitung von Solarthermie, Erdwärmenutzung oder Regenwassernutzung voranzutreiben und damit gleichzeitig positive Beschäftigungseffekte auszulösen.

In diesem Zusammenhang wäre auch den Einwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen bezüglich des Einbringens ökologischer Aspekte in die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen nachzugehen. Denn Hintergrund für die in der bisherigen Diskussion festzustellende weitgehende Ausklammerung der Frage, was produziert wird, ist die implizite Hypothese von den ohnedies geringen Interventionsmöglichkeiten der Arbeitnehmer für das Einbringen ökologischer Aspekte in die Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen - eine Hypothese, die wiederum nur vor dem Hintergrund einer allzu einseitigen Orientierung der Diskussion am Bild der hocharbeitsteiligen und komplexen industriellen Produktionsprozesse zu verstehen ist. Anders als in manchen Zweigen der Industrie, in denen den „Produzenten“ die Funktion des von ihnen hergestellten Teils für das Endprodukt oft gar nicht mehr transparent ist, ist das Handwerk dagegen in weiten Bereichen noch durch starke Gebrauchswertorientierung geprägt. Aufgrund ihrer geringeren Betriebsgröße, der grundlegend anderen Organisation der Arbeit und der größeren „Nähe“ zwischen Produzent und Produkt sowie Endkunde verfügen im Handwerk auch Arbeitnehmer durchaus über die notwendigen Kompetenzen und prinzipiell auch über größere Interventionsmöglichkeiten für eine Einflußnahme auf die ökologische Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Fragestellung des Projekts ihre besondere Berechtigung, die darauf gerichtet ist, zu untersuchen, nämlich wie man die Arbeitnehmer und ihre Vertre-

---

im und durch Umweltschutz“) sollte eine wechselseitige Information und Diskussion von Ergebnissen möglich sein.

ter im Handwerk befähigen kann, diese im Prinzip vorhandenen Kompetenzen und Potentiale auch für Interventionen mit dem Ziel zu nutzen, die Verbreitung und Erschließung neuer ökologischer Beschäftigungsfelder im Handwerk voranzubringen. Damit sehen wir uns im deutlichen Kontrast zu der verbreiteten Position, die Möglichkeiten, Arbeit und Nachhaltigkeit zu verknüpfen, zunehmend nur noch im informellen Sektor („Eigenarbeit“) zu sehen.

Bei einer eingehenden Auseinandersetzung mit den Zusammenhängen von „Arbeit und Ökologie“ wird man nicht umhin können, zumindest zu fragen, ob die Vereinbarkeit von umwelt- und arbeitspolitischen Zielen überhaupt dauerhaft und durchgängig herzustellen ist, solange am derzeit herrschenden Wachstums-/Rationalisierungs-/Globalisierungs-/TechnisierungsmodeLL festgehalten wird.

Zu den gängigsten und am meisten beachteten (wenn auch oft nicht hinterfragten) Argumenten gehört es, daß die „Globalisierung“ und die weltweite Konkurrenz jedwelche begrenzten (nationale oder gar regionale) Aktivitäten zur gleichzeitigen Verwirklichung ökologischer und beschäftigungspolitischer Zielsetzung solange faktisch unmöglich macht, wie nicht auch synchron alle anderen wichtigen Konkurrenten auf dem Weltmarkt die gleichen Schritte vollziehen.

Der **internationale Wettbewerb** ist zweifelsfrei eine entscheidende Dimension, aus der eine Vielfalt von Vorgaben resultiert, die von in internationalen Märkten agierenden Unternehmen (Weltkonzerne einmal ausgenommen) zurecht als „unabhängige Variable“ wahrgenommen werden. Mittel- und längerfristig ist es aber dennoch erforderlich, nicht nur auf diese Zwänge zu reagieren, sondern auch Konzepte zu entwickeln und Lösungen zu finden, die den regionalen und lokalen Bedingungen entsprechen und Autonomiespielräume vor Ort eröffnen - eine Aufgabe, an der sich auch die Arbeitnehmer und ihre Vertretungen beteiligen müssen.

Festzuhalten ist in diesem Zusammenhang, daß die Größe rentabel zu bedienender Märkte u.a. eine Funktion der Transportkosten ist, die derzeit dadurch geprägt sind, daß sie nicht annähernd die ökologische Wahrheit sagen. Wenn realistische Transportkosten in Rechnung gestellt werden müßten, wäre mit entsprechenden Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen zu rechnen mit der Folge, daß die Märkte - vor allem für transportkostenintensive Güter - tendenziell wieder kleiner werden würden.<sup>16</sup> Der „Regionalisierungseffekt“ angemessener Transportkosten in Verbindung mit der damit gleichzeitig ausgelösten verbesserten Wettbewerbsfähigkeit des Faktors Arbeit (s.u.) dürfte daher nicht nur ökologische Vorteile, sondern auch mehr Beschäftigung mit sich bringen.

---

<sup>16</sup> Unter solchen Voraussetzungen ist es durchaus denkbar, daß z.B. Stahl oder Kohle sowie einfachere Produkte (z.B. Handwerkzeuge) auch ohne Subventionen in der BRD wieder rentabel produziert und auf einem entsprechenden Markt abgesetzt werden können. Gleiches gälte z.B. auch für Textilien oder Holzprodukte. Zweifellos würden sich entsprechende veränderte Märkte z.T. auch nachteilig für Unternehmen mit Standort in Deutschland auswirken, die jetzt Produkte mit hohen Transportkosten weltweit exportieren.

Wer das Verhältnis von Arbeit und Ökologie umfassend diskutieren und vor allem die Möglichkeiten der Arbeitnehmerseite untersuchen will, eine Entwicklung zumindest einzuleiten, die beidem gerecht wird, wird auch nicht umhin kommen, sich mit einer weiteren Basiskomponente der bislang herrschenden Struktur auseinanderzusetzen. In allen Industrienationen dominiert ein stark **technikzentriertes Rationalisierungsmodell**, das zum einen den Produktivitätsfortschritt vor allem daran mißt, wie weit es gelingt, Arbeitskraft einzusparen. Zum anderen tendiert es dazu, aufgrund der erwähnten fehlenden Preiswahrheit und der mißverstandenen (weil die Nebenfolgen ignorierenden) Aufforderung, „sich die Erde untertan“ zu machen, zur schrankenlosen Nutzung der natürlichen Ressourcen - auch um den Preis irreversibler Schäden. Im Rahmen einer Diskussion über Arbeit und Ökologie und über „Zukunftsfähigkeit“ muß auch die Frage nach den Folgen und der Legitimation eines „Zukunftsmodells“ aufgeworfen werden, das erkennbar dazu tendiert, an einen schrumpfenden Teil der Bevölkerung immer höhere Anforderungen bezüglich Qualifikation, Einsatzbereitschaft, Motivation, Arbeitsintensität usw. zu stellen und zugleich einem wachsenden Teil keine Möglichkeit mehr zu bieten, sich in den gesellschaftlichen Arbeitsprozeß einzubringen und so seine Existenz selbst bestreiten zu können.

Wenn ausreichende Beschäftigung und Schutz der Umwelt in Einklang gebracht werden sollen, muß vermutlich auch die uralte den meisten als „Selbstverständlichkeit“ geltende Einschätzung (vielleicht ein fundamentales Mißverständnis?) hinterfragt werden, die unterstellt, daß **Produktivitätssteigerung** letztlich Ersetzung von Arbeit durch Kapital bedeuten muß. Denn mit diesem Verfahren wird zwangsläufig immer zugleich auch eine reichlich vorhandene und wiederherstellbare Ressource, nämlich die menschliche Arbeitskraft, ersetzt durch Sachkapital, das i.d.R. nur durch zusätzlichen Verbrauch begrenzter, nicht ohne weiteres „nachhaltig“ zu reproduzierender Ressourcen entsteht, sowie durch vermehrten Energie- und Rohstoffeinsatz verbunden mit Emissionen.

Mit dem Zwang, das eingesetzte Kapital möglichst günstig zu verwerten, ist zwar der generelle Druck auf Produktivitätssteigerungen zu erklären, aber noch nicht weitgehende faktische Reduktion der eigentlich sinnvollen (und unterstellten) möglichst effizienten Kombination der Produktionsfaktoren auf die Eliminierung von Arbeitskraft.<sup>17</sup> Immer deutlicher wird damit, daß das, was als der „Prozeß der realen Subsumption der Arbeit unter das Kapital“ beschrieben wurde, nicht nur der intensiveren Verfügbarmachung der Arbeitskraft diene, sondern nicht zuletzt als der Prozeß der Durchsetzung immer „unökologischer“ - weil nicht zuletzt Arbeit durch Naturverbrauch substituierender - Produktionsweisen zu verstehen ist.

---

17

Ob mit dieser Verdrängung der lebendiger Arbeit allerdings zwangsläufig auch - wie von Vertretern politökonomischer werttheoretischer Ansätze noch immer postuliert - der „tendenzielle Fall der Profitrate“ verbunden war, kann angesichts der seit Jahren anhaltenden Entwicklung der Einkommensverteilung zuungunsten der Arbeitnehmer allerdings bezweifelt werden.



Die zweite Fehleinschätzung, die maßgeblich mit dazu beigetragen hat, daß „lebendige Arbeit“ mehr als ökonomisch notwendig und ökologisch sinnvoll aus dem Prozeß von Produktion und Dienstleistungen verdrängt wurde, besteht darin, daß Arbeit als etwas angesehen wurde, was - in der Erscheinungsform abhängiger Arbeit zumal - notwendigerweise nur ausschließlich oder jedenfalls weitestgehend als entfremdet und belastend erlebt werden kann. Daraus ergab sich dann plausiblerweise die Schlußfolgerung - die vor allem von den Arbeitnehmern und ihren Vertretungen in entsprechende Forderungen umgesetzt wurde -, daß derartige Arbeit daher möglichst weitgehend verringert werden muß. Hält man sich vor Augen, unter welchen Bedingungen „abhängige Arbeit“ noch vor nicht allzu langer Zeit weit überwiegend stattfand, ist das nur allzu verständlich, und selbst heute gibt es eine Fülle von Arbeitsplätzen, bei denen man diese Überlegung noch immer sehr gut nachvollziehen kann.

Die Folge dieser Ausgangsannahmen war aber u.a., daß es zur Hauptzielsetzung der Arbeitnehmerseite wurde, über verbesserte Produktivität steigende Realeinkommen zu gewährleisten und über ein die Produktivität noch übertreffendes Wachstum Vollbeschäftigung zu sichern sowie möglichst auch die Arbeitszeit zu verkürzen. Die sogenannte „Wirtschaftswunderphase“ in der Bundesrepublik der Nachkriegszeit basierte auf einem darauf bezogenen „historischen Kompromiß“ zwischen den arbeitspolitischen Parteien, der „arbeitspolitische Verlässlichkeit“ (Standortqualität) und politische Berechenbarkeit auf der Arbeitnehmerseite sowie die (über einen längeren Zeitraum auch eingetretene) Zusage durch die Arbeitgeberseite, real wachsende Einkommen in Verbindung mit Vollbeschäftigung und Verringerung der zu einer angemessenen Produktion erforderlichen (belastenden, entfremdeten) Arbeitszeit zu gewährleisten, umfaßte.

Festzustellen ist aber auch, daß die Expansions- und Prosperitätsphase ab Ende der 50er Jahre, in der sich bei allen wesentlichen, ursprünglich mit grundlegenden Umgestaltungsabsichten angetretenen Institutionen der Arbeitnehmerseite der Verzicht auf jeglichen Anspruch auf grundlegende Veränderung der Wirtschafts- und Sozialordnung durchsetzte, zugleich die Periode mit dem vermutlich dramatischsten Anstieg von Ressourcenverbrauch und Umweltzerstörung war (und nur auf dieser Basis funktionieren konnte) - ein Sachverhalt, der den meisten kaum bewußt wurde (und es wohl zum großen Teil noch immer nicht ist). Aus einer radikal ökologienpolitischen Sichtweise ließe sich formulieren, daß es der auf Expansion drängenden Industrie gelang, die Arbeitnehmerseite faktisch (und sicherlich vor allem im Sinne von von ihr nichtintendierten Nebenfolgen) in eine „Komplizenschaft“ hineinzuziehen nach dem Motto „Mehr Wohlstand auch um den Preis der Umweltzerstörung“.

Nachdem ein aus Sicht der Arbeitnehmerseite zentraler Bestandteil des „historischen Kompromisses“, nämlich die Vollbeschäftigung seit Mitte der 70er Jahre, dauerhaft und mit zunehmender Tendenz verletzt wurde, setzte sie als Gegenstrategie folgerichtig auf die Verkürzung der Arbeitszeit. Dies geschah bei den durchschnittlich allenfalls realisierten Wirkungsgraden von 50 % und darunter erkennbar auch um den Preis zunehmender Arbeitsintensivierung.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Daß es über das legitime (und durch die Arbeitnehmerseite noch am ehesten zu handhabende) Instrument der Arbeitszeitverkürzung nie gelungen ist, die eigentlich maßgebliche Stellgröße, nämlich den Umfang der Verausgabung von Arbeitskraft in den Griff zu bekommen, sei hier nur am Rande erwähnt. Gleichwohl ist hiermit ein zentrales Problem benannt, daß nicht nur im Zusammenhang mit eventuellen weiteren Arbeitszeitverkürzungen beachtet werden will.

Wichtig bleibt indes, daß die erwähnte, subjektiv nur allzu berechtigte Wahrnehmung, die Lohnarbeit als extrem restriktiv erlebt und damit als etwas, das soweit möglich zugunsten von arbeitsfreier Zeit verringert werden muß, sich in umweltpolitischer Perspektive überaus fatal auswirkte. Diese Einschätzung erleichterte es nämlich nicht nur - wie bereits angeführt -, kapitalintensive Rationalisierungsprozesse voranzutreiben. Zugleich wurde es so auch möglich, noch bestehende Refugien von Produktion und Dienstleistung, die sich durch geringe Kapital- und hohe Beschäftigungsintensität auf der einen und vergleichsweise ganzheitliche und qualifizierte Tätigkeiten auf der anderen Seite auszeichneten (und die durchaus noch mit erheblichem Stellenwert vorhanden waren), weiter zu verdrängen.

Solche Bereiche fanden sich (und finden sich z.T. noch) in weiten Sparten des Handwerks. Das Handwerk aber ist, legt man „antiquierte Maßstäbe“ der Art, wie sie sich z.B. bei Marx finden, an, zu großen Teilen eben nie über die Stufe der Manufaktur hinaus gekommen und damit charakterisiert durch „einfache Reproduktion des Kapitals“ oder - anders ausgedrückt - durch Familienbetriebe, die im großen und ganzen nicht auf ständiges Wachstum (permanente Akkumulation), sondern auf die Sicherstellung einer angemessenen Versorgung der Inhaber und ihrer Angehörigen ausgerichtet sind.<sup>19</sup> Das Ausmaß der Verdrängung solcher beschäftigungsintensiver Bereiche ist aber weder zwangsläufig durch die notorische Minderproduktivität des Faktors Arbeit oder durch unaufhaltsame technische Entwicklung bedingt, sondern nicht zuletzt durch die Diskriminierung dieses Produktionsfaktors durch die verzerrte Preisbildung für die konkurrierenden Produktionsfaktoren (völlig fehlende ökologische Wahrheit der Preise für Rohstoffe, Energie und damit verbundene Umweltschädigungen) und die vielfältige Belastung mit „wesensfremden“ Kosten.<sup>20</sup>

Versucht man, ein zweifellos vorläufiges, nicht annähernd zufriedenstellend abgeleitetes **Resümee**, so läßt sich schlußfolgern, daß ein Übergang zu Produktionen und Dienstleistungen, die zugleich beschäftigungsintensiver und „ökologischer“ sind, vermutlich in vielen Bereichen nur auf Basis einer **Umkehr der Substitution von Kapital durch Arbeit** zu erreichen ist. Gelingt dieser Schritt, relativiert sich auch das in letzter Zeit von verschiedenster Seite geradezu gebetsmühlenartig immer wieder formulierte Postulat, daß der **Gesellschaft die Erwerbsarbeit** ausgeht. Zweifellos ist es richtig, daß die Bedeutung von Arbeit neben der Erwerbsarbeit wachsen kann und daß dafür vernünftige Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen. Zugleich und zuallererst aber gilt, daß das, was wir derzeit erleben, nicht heißt, daß der Gesellschaft die Erwerbsarbeit ausgeht, sondern sich daraus erklärt, daß die Gesellschaft Erwerbsarbeit so verteuert

---

<sup>19</sup> Daß das Handwerk trotz der skizzierten Benachteiligungen bis heute mit einigem Stellenwert überlebt hat, widerspricht nicht nur den Marxschen Erwartungen bezogen auf diesen Wirtschaftszweig, sondern kann auch als Beleg dafür angesehen werden, daß die Einschätzung, daß die „große Industrie“ in jeder Hinsicht die zukunftsreichere Produktionsform sein müsse und das notwendige Endziel der kapitalistischen Entwicklung darstellt, zumindest als „noch nicht verifiziert“ angesehen werden muß.

<sup>20</sup> Arbeit ist derzeit der einzige Produktionsfaktor, bei dessen Einsatz tendenziell die Kosten der Wiederherstellung des Ausgangszustandes (Reproduktion des Ausgangszustandes) getragen werden müssen (weshalb der Einsatz menschlicher Arbeitskraft im übrigen auch den Erfordernissen von Nachhaltigkeit entspricht).



(und die Kosten konkurrierender Produktionsfaktoren so unterbewertet) hat, daß ihr Einsatz weit häufiger unrentabel ist, als das sonst der Fall wäre.<sup>21</sup> Die „Erwerbsgesellschaft“ diskriminiert also Erwerbsarbeit in einer Weise, die - wenn nicht entschlossen gegengesteuert wird - auch dort, wo ihr Einsatz durchaus „konkurrenz“- und zukunftsfähig wäre -, letztlich zu dem als „naturgesetzlich“ deklarierten Ergebnis führen muß.

Eine derartige Trendwende zur Gleichberechtigung des Faktors Arbeit kann im übrigen u.U. auch erfordern, daß für einen vergleichbaren Lebensstandard (das Problem der dafür noch immer weitgehend unhinterfragt verwendeten Maßstäbe von „Sozialprodukt“ und „Wachstum“ kann an dieser Stelle allenfalls benannt werden; vgl. Mendius 1997a) auf der gesellschaftlichen Ebene mehr gearbeitet werden muß, u.U. auch mehr vom einzelnen Beschäftigten, allerdings verbunden mit der Chance, weniger entfremdete,<sup>22</sup> ganzheitlichere und qualitativere und mit den Zielen von Nachhaltigkeit vereinbarte Arbeit leisten zu können.

Das Handwerk und seine Beschäftigten können bei einer derartigen zukunftsfähigen Neuorientierung eine besondere Rolle spielen, denn das Handwerk verfügt über eine teilweise über Jahrhunderte hinweg gewachsene Erfahrung im Umgang mit natürlichen Werkstoffen. Zu den wichtigen handwerklichen Prinzipien gehört die Orientierung an sparsamer Verwendung der Ausgangsmaterialien und an der langen Lebensdauer vieler seiner Produkte, die zugleich auch häufig auf Instandsetzbarkeit ausgelegt sind. Damit werden - bewußt oder unbewußt - im Handwerk wichtige Prinzipien des „nachhaltigen Wirtschaftens“ bereits praktiziert. Die beschäftigungsintensiven Verfahren, mit denen das Handwerk seine Produkte herstellt, sowie die orts- und kundennah erbrachten Dienstleistungen schaffen und stabilisieren überdies lokale Märkte und Beschäftigungsmöglichkeiten, die von Standortverlagerungen weniger bedroht sind als viele der industriellen Arbeitsplätze. Ziel des Berichts ist es, an durchaus begrenzten Beispielen, die sich aber vielleicht übertragen und weiterentwickeln lassen, zu illustrieren, wie diese Neuorientierung im Sinne der Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen in Angriff genommen werden könnte.

---

<sup>21</sup> Jeder, der Kenntnis von „Rationalisierungsinvestitionsentscheidungen hat, wird vermutlich bestätigen können, daß oft schon vergleichsweise niedrig erwartete Kostenvorteile den Ausschlag für arbeitssparende Investitionen geben, woraus sich im Umkehrschluß ergibt, daß viele davon bei einer fairen Behandlung der Produktionsfaktoren in dieser Form nicht zustande gekommen wären.

<sup>22</sup> Wird Entfremdung herkömmlich daran festgemacht, daß dem „Produzent“ die Verfügung über die Gestaltung des Arbeitsprozesses und über das hergestellte Produkt genommen wird, so wäre zu fragen, ob auch die Tatsache, daß Arbeit nicht den Kriterien von „Nachhaltigkeit“ entspricht, als eine wichtige Dimension von Entfremdung betrachtet werden muß bzw. umgekehrt die Vermeidung oder zumindest der weitgehende Abbau der „Ökoschädlichkeit“ ein entscheidendes Moment der Aufhebung von Entfremdung sein könnte.

# **Teil B**

---

## **Zur Situation in den einbezogenen Gewerken**



## **1. Zum Stellenwert des deutschen Handwerks - Von vielen noch immer falsch eingeschätzt**

Zwar ist in der öffentlichen Diskussion vom deutschen Handwerk durchaus häufiger die Rede. Dabei geht es meistens um sehr vehement vorgetragene unmittelbare Forderungen an die Politik, z.B. im Zusammenhang mit der Diskussion um die Steuerreform. Besonders hervorgetan haben sich die Repräsentanten des Zentralverbandes aber auch beispielsweise mit Forderungen nach umfassender Deregulierung, nicht zuletzt bezogen auf Bestimmungen zum Arbeitsverhältnis (etwa im Sinne der weiteren Lockerung des Kündigungsschutzes oder der Reform, d.h. der Absenkung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle).

Bemerkenswert ist allerdings, daß der Abbau von marktbehindernden Regelungen keineswegs durchgängig für angezeigt erachtet wird. Die Bindung des Rechts, einen Handwerksbetrieb zu führen und Lehrlinge auszubilden, an den sog. Großen Befähigungsnachweis, die von vielen Vertretern einer ausgeprägten Marktorientierung als nicht akzeptable Behinderung der Möglichkeit der freien Gewerbeausübung angesehen wird, wird von den Handwerksrepräsentanten als Errungenschaft betrachtet, die unbedingt gesichert werden muß.<sup>1</sup> Ein ähnlich eigenwilliges Verhältnis hat das Kfz-Handwerk z.B. zur Gruppenfreistellungsverordnung der Europäischen Union für den selektiven Vertrieb von Kraftfahrzeugen, die ebenfalls vielen eigentlich als wettbewerbswidrig gilt (vgl. Abschn. 3.1).

Der andere Aspekt, mit dem das Handwerk häufig - allerdings eher unfreiwillig - „in aller Munde“ ist, sind die verbreiteten Klagen über unpünktliche, unzuverlässige Handwerker, die enorme Preise verlangen und häufig Pfusch abliefern, einer - zweifellos unzulässig - verallgemeinernden Darstellung, der von den Handwerksrepräsentanten mit Verve entgegengetreten wird, die dabei allerdings mit dem nicht einfach wegzudiskutierenden Problem konfrontiert sind, daß von verschiedener Seite durchgeführte Tests handwerklicher Produkte und Dienstleistungen solche Einschätzungen immer wieder zumindest teilweise bestätigt haben.

Die wirtschaftspolitische, vor allem aber die beschäftigungspolitische Bedeutung kleiner Betriebe und insbesondere der hohe Stellenwert des Handwerks dagegen werden - obwohl von vielen Seiten immer wieder betont wird, welch außerordentlicher Stellen-

---

<sup>1</sup>

Auch der DGB und die Einzelgewerkschaften stellen sich hinter den Großen Befähigungsnachweis. Mehrere hauptamtliche Gewerkschafter, mit denen wir über das Thema gesprochen haben verwiesen zwar auf diese „Beschlüßlage, machten zugleich aber deutlich, daß sie selber sich sehr wohl ein graduell Abgehen von diesem „Dogma“ vorstellen könnten.

wert dem Mittelstand zuzumessen ist - auch von vielen Fachleuten (soweit sie nicht selbst aus dem Handwerk kommen) noch immer nicht richtig eingeschätzt.

Der Begriff „Mittelstand“ wird bekanntlich vielfach und vielfältig genutzt. Die Kategorie zeichnet sich aber nicht nur durch eine hohe Popularität, sondern zugleich auch durch eine extreme Interpretationsfähigkeit (man kann auch sagen: Schwammigkeit) aus. Dem Mittelstand werden in gleicher Weise der selbständige Inhaber eines Bauchladens oder Kiosks wie bedeutsame Unternehmen mit Tausenden von Beschäftigten und Milliardenumsätzen zugerechnet, nur weil sie sich ganz oder überwiegend in Familienbesitz befinden - Unternehmenstypen also, bei denen sich die mit der Einheitsbezeichnung „Mittelstand“ suggerierte Gleichheit oder wenigstens Gleichgerichtetheit zentraler Interessenlagen auch mit dem besten Willen kaum nachvollziehen lassen. Vielleicht machen aber gerade die Vagheit und die beliebige Nutzbarkeit ein gut Teil der Attraktivität des Begriffs „Mittelstand“ aus.

Zur besseren Einschätzung der Bedeutung deshalb an dieser Stelle für die „Nichthandwerksexperten“ unter den Lesern einige Informationen zum deutschen Handwerk.<sup>2</sup> Das Handwerk beschäftigte im Jahr 1997 in der Bundesrepublik 6,5 Millionen Arbeitskräfte in 836.000 Betrieben.<sup>3</sup> Damit stieg die Zahl der Betriebe gegenüber 1995 (811.000) und gegenüber 1996 (824.000) jeweils nochmals geringfügig; die Beschäftigung nahm dagegen in diesem Zeitraum schon leicht ab, und zwar von 6,7 Millionen 1995 über 6,6 Millionen 1996 auf 6,5 Millionen im vergangenen Jahr. Praktisch unverändert blieben dagegen die Umsätze mit 1.024 Mrd. DM 1997 gegenüber 1.023 Mrd. DM 1995 und 1.019 Mrd. DM 1996.<sup>4</sup>

Damit hat das Handwerk mittlerweile als Arbeitsplatzanbieter mit der Industrie fast gleichgezogen (in den neuen Bundesländern übertrifft es sie bereits deutlich). 1977 hatte das Verhältnis 2:1 zugunsten der Industrie betragen. Während sich das Handwerk bis Mitte der 90er Jahre im Unterschied zu den als trendbestimmend angesehenen industriellen Branchen, die spätestens seit Anfang der 90er Jahre durchweg und häufig in großem Umfang Arbeitsplätze abbauen mußten, durch erhebliche Wachstumsraten auch bei der Beschäftigung auszeichnete, gab es also 1996 (erstmal seit Beginn der 80er Jahre) einen - wenn auch sehr geringen - Rückgang. In mittel- und längerfristiger Betrachtung ist die Entwicklung insgesamt noch immer weit positiver als bei der Industrie.

---

<sup>2</sup> Ein gut Teil der in Industrie und in privaten und öffentlichen Dienstleistungen tätigen Arbeitskräfte kommt aus dem Handwerk und verfügt über eine entsprechende Qualifikation.

<sup>3</sup> Zu den frappanten Ergebnissen der 1995 erstmals seit 1977 wieder durchgeführten „Handwerkszählung“ gehört es, daß das Handwerk insgesamt ca. 1 Million mehr Arbeitsplätze bereitstellt und der Umsatz um 20 % höher liegt, als bisher aufgrund von Extrapolationen der Erhebung von 1977 und von Mikrozensusergebnissen angenommen worden war.

<sup>4</sup> Bei den Werten für 1997 handelt es sich derzeit noch um vom Zentralverband des deutschen Handwerks herausgegebene Schätzungen.

Zum Jahresende 1998 macht das Handwerk sogar wieder mit optimistischen Perspektiven von sich reden: Für das Jahr 1999 wird ein Anstieg der Beschäftigung um rund 50.000 Arbeitsplätze und ein Umsatzwachstum von 1,5 bis 2 % erwartet. „Im alten Bundesgebiet gaben ... 75 % der Befragten eine unveränderte oder verbesserte Geschäftslage an. Im gleichen Zeitraum im Vorjahr waren es lediglich 72 %. In den neuen Ländern ist das Geschäftsklima gespannter: 27 % berichteten über eine Verschlechterung ihrer Geschäftslage gegenüber 25 % im Vorjahr“ (Süddeutsche Zeitung vom 27.11.98, S. 24). Ebenfalls ein Ost-West-Gefälle wird bei der Entwicklung der Auftragsituation 1998 festgestellt, 76 % der westdeutschen Handwerksbetriebe verzeichneten mehr Aufträge, im Osten dagegen gingen die Auftragsbestände zurück (ebd.).<sup>5</sup>

Gleichwohl läßt sich derzeit noch nicht abschätzen, ob sich bei der Entwicklung des Handwerks mit den leichten Rückgängen der letzten Zeit nun wieder eine durchgreifende Trendwende anbahnt - der Zentralverband des Handwerks ist diesbezüglich weiterhin skeptisch. Festzuhalten ist aber jedenfalls, daß in einigen Handwerkszweigen weiterhin über offene, kaum oder überhaupt nicht zu besetzende Stellen geklagt wird.

Dieser Arbeitskräftemangel im Handwerk ist vor allem in Ballungszentren relativ ausgeprägt und betrifft selbstverständlich nicht alle Handwerkszweige (Gewerke) in gleicher Weise. Da in diesen Ballungsräumen meist zugleich Personalabbau bei den dort ansässigen Großunternehmen der Industrie stattfindet und auch weiterhin zu erwarten ist, und da sich unter den Arbeitskräften der Großunternehmen zahlreiche mit einer (dort nur bedingt genutzten und honorierten) handwerklichen Fachqualifikation befinden, liegt der Gedanke einer Förderung der „Retourmobilität“ von der Industrie ins Handwerk eigentlich nahe. Dies gilt um so mehr, als sich im Rahmen unserer Untersuchungen immer wieder gezeigt hat, daß Revitalisierung und Aktualisierung vorhandener berufsfachlicher Qualifikationen mit geringem Aufwand und hoher Erfolgsquote möglich sind (vgl. Mendius 1995a).

Der Anteil der Arbeitskräfte mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung ist in allen Gewerken sehr groß. Entsprechend groß sind auch die Ausbildungsleistungen des Handwerks.

1993 gab es im Handwerk 568.000 Auszubildende (34,2 % der Auszubildenden in Deutschland insgesamt). Seitdem ist die Zahl der Auszubildenden kontinuierlich angestiegen und erreichte mit 632.000 im Jahr 1997 einen vorläufigen Höchststand (d.h., es gab in diesem Zeitraum einen Anstieg der Zahl der Auszubildenden um über 10 %). 1993 fanden im Handwerk 117.000 erfolgreiche Gesellenprüfungen und 39.000 bestandene Meisterprüfungen statt.

---

5

Zu den Gewerken, die entgegen dem Trend rückläufige Aufträge zu verzeichnen hatten, gehörte das Kfz-Gewerbe; zu dessen wirtschaftlicher Situation insgesamt vgl. Abschn. 3.1.

Deutlich wird damit, daß das Handwerk mittlerweile nicht nur zu einem wirtschafts- und vor allem beschäftigungspolitisch außerordentlich wichtigen Bereich geworden ist, sondern vor allem auch durch seine weit überproportionalen Ausbildungsleistungen maßgeblichen Anteil an der Leistungsfähigkeit des für den Erfolg der deutschen Wirtschaft als so überaus entscheidend angesehenen dualen Systems der Berufsausbildung hat.

## 2. Das SHK-Handwerk - große Chancen als Umwelthandwerk, aber innerbetriebliche Innovationsbarrieren

### 2.1 Wirtschaftliche und strukturelle Entwicklungstendenzen im SHK-Gewerbe

Das Sanitär-, Heizungs-, Klima(SHK)-Handwerk setzt sich aus den Einzelgewerken Zentralheizungs- und Lüftungsbauer, Gas- und Wasserinstallateure, Klempner, Kupferschmiede und Kachelofen- und Luftheizungsbauer zusammen. Das größte quantitative Gewicht haben die Gewerke Heizungs- und Lüftungsbau sowie das Gas-/Wasserinstallationshandwerk. Diese beiden größeren Einzelgewerke wurden im Zuge der Novellierung der Anlagen A und B der Handwerksordnung mit Wirkung zum 1.4.1998 zu einem Gewerk mit der Bezeichnung „Installateur- und Heizungsbauerhandwerk“ zusammengelegt. Die Zusammenlegung wird mit der vom Markt ausgehenden zunehmenden Anforderung begründet, dem Kunden Leistungen aus einer Hand anbieten zu können. Sie hat allerdings auch einen technischen Hintergrund: So wachsen in der Haustechnik unter den Anforderungen moderner Energiestandards die Bereiche Wasserversorgung, Heizung und Klima immer mehr systemtechnisch zusammen.

**Tab. 1: Betriebe, Beschäftigte und Umsatz im SHK-Handwerk 1995**

	Betriebe	Beschäftigte	Umsatz (Mrd. DM)
Kachelofen- und Luftheizungsbauer	2.245	11.454	1,6
Klempner	3.858	29.340	3,7
Gas- u. Wasserinstallateure	22.761	220.151	29,1
Zentralheizungs- und Lüftungsbauer	17.560	221.576	33,7
Kupferschmiede	187	1.888	0,3
<b>Gesamt</b>	<b>46.611</b>	<b>484.409</b>	<b>68,4</b>

Quelle: Statistisches Bundesamt: Handwerkszählung 1995.

Mit 46.611 Betrieben und 484.409 Beschäftigten zählt das SHK-Handwerk neben dem Kfz-Gewerbe zu den größten Handwerksbranchen. Die durchschnittliche Betriebsgröße im SHK-Gewerbe ist in den letzten zehn Jahren von sechs auf über zehn Beschäftigte gestiegen; dennoch dominieren in der Branche die Kleinbetriebe: Fast 70 % der Unternehmen beschäftigen weniger als zehn Mitarbeiter (Tab. 2). Allerdings arbeiten in diesen Kleinbetrieben der Branche nur ca. 30 % der Beschäftigten, 47 % der Beschäftigten sind in den mittelgroßen Betrieben des SHK-Gewerbes mit 10 - 49 Beschäftigten tätig (vgl. Tab. 3).



**Tab. 2: Betriebe nach Beschäftigtengrößenklassen und Einzelgewerken** (prozentuale Verteilung)

	Kachel- ofen- und Luft- heizungs- bauer	Klempner	Gas- und Wasser- installa- teure	Zentral- heizungs- und Lüftungs- bauer	Kupfer- schmiede	SHK (gesamt)
1	19	12	9	8	21	9
2 bis 4	46	36	30	26	29	29
5 bis 9	25	30	33	30	22	31
10 bis 19	9	15	19	22	14	20
20 bis 49	2	5	7	11	8	8
50 bis 99	0	1	1	2	3	2
100 u. m.	0	0	1	1	1	1
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Quelle: Statistisches Bundesamt: Handwerkszählung 1995.

**Tab. 3: Betriebe und Beschäftigte nach Betriebsgrößenklassen**  
(abs. und prozentuale Verteilung)

	SHK (gesamt)		Gesamt	
	Betriebe	Beschäftigte	Betriebe	Beschäftigte
1	4.312	4.312	9,3	0,9
2 bis 4	13.744	40.699	29,5	8,4
5 bis 9	14.506	97.364	31,1	20,1
10 bis 19	9.099	118.205	19,5	24,4
20 bis 49	3.914	110.364	8,4	22,8
50 bis 99	717	47.839	1,2	9,9
100 u.m.	319	60.609	0,7	12,5
<b>Gesamt</b>	<b>46.611</b>	<b>484.409*</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Summe der Beschäftigtenzahl pro Betriebsgrößenklasse ist kleiner als die genannte Summe, da aus Datenschutzgründen nicht für alle Betriebsgrößenklassen Beschäftigtenzahlen veröffentlicht werden.

Quelle: Statistisches Bundesamt: Handwerkszählung 1995.

Neben dem hier im Mittelpunkt stehenden handwerklichen Teil der Branche gibt es noch industrielle Betriebe, die mit der Installation und Wartung haustechnischer Anlagen befaßt sind und die in einem eigenen Industrieverband - dem Bundesverband Heizungs-, Klima- und Sanitärtechnik - organisiert sind. Eine trennscharfe Abgrenzung zwischen handwerklichem und industriellem Branchensegment nach Aufgabenbereichen besteht nicht; die Zugehörigkeit ist oft vom Werdegang eines Unternehmens abhängig, nicht selten aber auch tarifpolitisch motiviert, denn Handwerk und Industrie schließen je eigene Tarifverträge ab. Die dem Industrieverband angehörenden Unter-

nehmen sind im Schnitt größer; sie sind oft auf die Wartung und Installation von Anlagen in größeren Bauobjekten, z.B. im Gewerbebau, spezialisiert.<sup>6</sup>

Das SHK-Handwerk befindet sich z.Zt. in einer schwierigen Situation, die sowohl konjunkturelle als auch strukturelle Ursachen hat.

Als ausbauendes Handwerk ist das SHK-Gewerbe stark von der Rezession in der Bauwirtschaft betroffen, dem Rückgang der Bauinvestitionen bei öffentlichen Bauten sowie im Wohnungs- und im Gewerbebau. Infolge des Rückgangs der Neubautätigkeit gewinnt der Markt für Modernisierung, Reparatur und Service immer größere Bedeutung. Allerdings stagniert z.Zt. auch der Markt für Baumodernisierung, während sich das Wartungsgeschäft - ein lange Zeit von den Betrieben eher vernachlässigter Bereich - zum Umsatzträger entwickelt (vgl. ZVSHK 1997). Positive Nachfrageeffekte erhofft sich die Branche vom Inkrafttreten bzw. von der Novellierung von Vorschriften zur Reduktion des Energieverbrauchs und der Emissionen bei Heizungsanlagen, von der Kleinanlagenfeuerungsverordnung und der Wärmeschutzverordnung, die vor allem im Bereich der Modernisierung und des Ersatzes von Altheizungsanlagen neue Marktchancen für das SHK-Gewerbe eröffnen dürften.<sup>7</sup>

Zusätzlich zu diesen konjunkturellen Einflüssen sieht sich das SHK-Gewerbe jedoch gegenwärtig auch tiefgreifenden Veränderungen auf seinen Absatz- und Beschaffungsmärkten gegenüber:

- Hier ist zunächst das Aufbrechen des traditionellen dreistufigen Vertriebsweges - Hersteller-Großhandel-Handwerk - zu nennen. Bis vor einiger Zeit lieferten die Hersteller ihre Produkte und Ersatzteile fast ausschließlich an den Fach- bzw. Großhandel, bei dem der SHK-Betrieb diese Teile einkaufte und - mit einer gewissen Handelsspanne - an den Endkunden weitergab. Entsprechend hoch war bisher der Anteil des Handelsumsatzes am Gesamtumsatz der SHK-Unternehmen - je nach Tätigkeitsschwerpunkt des Betriebes konnte er bis zu 50 % ausmachen. Inzwischen gehen aber auch renommierte Hersteller verstärkt dazu über, Bau- und Heimwerkermärkte direkt zu beliefern. Damit drohen dem SHK-Gewerbe nicht nur erhebliche Umsatzverluste,<sup>8</sup> sondern durch den legalen Zugang zu hochwertigen Produkten wird auch dem Do-it-yourself-Bereich und der Schwarzarbeit auf tradi-

---

<sup>6</sup> Über die Größe des industriellen Teils der Branche lassen sich schwer Aussagen machen, da die Statistik des Bauinstallations- und sonstigen Gewerbes alle Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten und damit auch einen Teil der SHK-Handwerksbetriebe erfaßt. Nach dieser Statistik umfaßte die Branche „Klempnerei, Gas- und Wasserinstallation“ im zweiten Quartal 1998 1.386 Unternehmen mit 47.589 Beschäftigten, die Branche „Installation von Heizung, Lüftung, Klima“ 2.515 Unternehmen mit 102.525 Beschäftigten.

<sup>7</sup> Prognosen gehen von ca. 800.000 komplett erneuerungsbedürftigen Heizungsanlagen aus, dazu 600.000 Anlagen, bei denen der Brenner ausgetauscht werden muß. Hinzu kommt, daß die neuen Verordnungen die Betreiber verpflichten, ihre Anlagen periodisch warten zu lassen.

<sup>8</sup> Der Verlust des Einzelhandelsgeschäfts spiegelt sich deutlich im drastischen Rückgang der Umsatzerlöse im Einzelhandelsbereich der einzelnen SHK-Betriebe (vgl. ZVSHK 1997, S. 1).

tionellen Tätigkeitsfeldern des SHK-Handwerks die Tür geöffnet.<sup>9</sup> Durch die Bemühungen der Hersteller um Standardisierung ihrer Produkte und um Vereinfachung der Installationsverfahren wird diese Tendenz noch zusätzlich begünstigt. Eine Konsequenz des Aufbrechens des dreistufigen Vertriebssystems<sup>10</sup> und des Rückgangs der Einnahmen aus dem Handelsgeschäft ist, daß in SHK-Unternehmen ein Druck entsteht, vermehrt Umsatz über know-how- und arbeitsintensive handwerkliche Dienstleistungen - wie Beratung und Service - zu erwirtschaften.

Das dreistufige Vertriebssystem wird aber auch noch von anderer Seite in Frage gestellt: Große Endkunden des SHK-Gewerbes, z.B. Wohnungsbaugesellschaften, gehen immer häufiger dazu über, am Handwerk und Großhandel vorbei direkt beim Hersteller einzukaufen und erhalten Sonderkonditionen eingeräumt. Der Verkauf läuft dann oft noch formal über den Großhändler und das installierende Handwerk, allerdings mit entsprechend verminderter Handelsspanne für den Handwerksbetrieb. Der Handwerksbetrieb erhält dann die Vorgabe, welche Anlage er einzubauen hat, d.h., er verliert überdies seine Beratungsfunktion. Die Planung der Anlage erfolgt durch die Wohnungsbaugesellschaften bzw. durch beauftragte Ingenieurbüros; der SHK-Betrieb gibt nur noch ein Angebot ab, wird zum ausführenden „Montierer“.

- Verschärfter Preisdruck entsteht zudem durch das - aufgrund der entsprechenden EU-Regelungen ermöglichte - zunehmende Auftreten ausländischer, meist kostengünstigerer Konkurrenten auch im Ausbaubereich und auf den regionalen Märkten des SHK-Gewerbes.<sup>11</sup>
- Veränderungen im Nachfrageverhalten zwingen zunehmend zu betriebsübergreifenden, oft die Gewerkegrenzen überschreitenden Kooperationen: Private Kunden fordern immer mehr Angebote aus einer Hand, z.B. das „Komplettbad“,<sup>12</sup> gewerbliche Kunden verlangen bei der Verwaltung ihrer Gebäude zunehmend umfassende, ganzheitliche Leistungen wie Wärmelieferung und Gebäudemanagement; öffentliche Auftraggeber tendieren zur Vergabe von Blockaufträgen an Generalunternehmer mit entsprechenden Losgrößen, die von kleineren Unternehmen nicht mehr allein zu bearbeiten sind. Der SHK-Betrieb rutscht hier immer häufiger in die

---

<sup>9</sup> Besonders gravierend ist es, wenn neuerdings sogar wichtige Großhändler, die bislang mit dem Handwerk als Garanten des dreistufigen Vertriebssystems galten, ihrerseits direkt Baumärkte beliefern, die sich in ihrem Besitz befinden oder an denen sie beteiligt sind.

<sup>10</sup> Während verbandsseitig die Aufrechterhaltung des bewährten Qualitäts- und Leistungsbündnisses im dreistufigen Vertriebssystem beschworen wird, gehen einige Branchenexperten davon aus, daß dieses System langfristig keinen Bestand mehr haben wird: „Man muß kein Prophet sein, um vorauszusagen, daß weitere neue Anbieter auf den Markt drängen und der globale Wettbewerb zu immer weiteren Leistungsverbesserungen von Baumärkten, Möbelhäusern und anderen alternativen Anbietern führt“ (Fachverband Heizung, Sanitär, Klima NRW 1998, S. 68).

<sup>11</sup> So haben nach Einschätzung von uns befragter SHK-Unternehmen bereits heute normale Betriebe des SHK-Handwerks im sog. Objektgeschäft, z.B. größeren Bauaufträgen der öffentlichen Hand, „keine Chance mehr“.

<sup>12</sup> Dabei handelt es sich um ein Marktsegment, das derzeit noch expandiert.

Rolle eines Subunternehmers von Großauftraggebern,<sup>13</sup> der nur noch Angebote abgibt, aber keine eigene Beratungs- und Planungsfunktion mehr hat.

- Neue Konkurrenz erwächst dem SHK-Gewerbe aus dem Vordringen marktmächtiger, teils handwerksexterner Anbieter (z.B. Energieversorgungsunternehmen) oder von Anbietern aus benachbarten Gewerken (z.B. dem Gebäudereinigerhandwerk) in angestammte Tätigkeitsfelder des SHK-Gewerbes mittels innovativer, hochintegrierter Dienstleistungskonzepte wie Wärmelieferung oder Gebäudemanagement, die nicht nur die Energieversorgung, sondern auch die Installation und Wartung der Heizungsanlage umfassen.

Der Rückgang des lukrativen Neubau- und Modernisierungsgeschäfts sowie der verschärfte Druck auf das Preisniveau für Leistungen des SHK-Gewerbes schlägt sich auch in der Entwicklung der Umsatzzahlen der Branche nieder. Nachdem die beiden großen SHK-Branchen Gas-/Wasserinstallation und Heizungsanlagen-/Lüftungsbau seit den 80er Jahren kontinuierlich steigende Umsatzzahlen zu verzeichnen hatten - 1990 bis 1992 sogar in zweistelliger Höhe, eine Folge des Wiedervereinigungsbooms - sanken seit 1993 - mit einer Ausnahme in 1994 - die Umsatzzahlen (vgl. ZVSHK 1995). 1997 ging der Umsatz um nominal 3 % zurück (vgl. ZVSHK 1998). Für 1998 zeichnen sich angesichts einer stabileren Baukonjunktur wieder steigende Umsätze ab: So ist im ersten Quartal 1998 der Umsatz gegenüber dem gleichen Zeitraum des Vorjahres um 6,2 % angestiegen, so daß die Branche wieder etwas „optimistischer in die Zukunft blickt“ (vgl. ZVSHK 1998).

So beurteilten im repräsentativen Konjunkturbarometer des Verbands 1998 61 % der Betriebe ihre derzeitige Situation als zufriedenstellend, nur 20 % als schlecht. 65 % rechnen für den Rest des Jahres 1998 mit einer gleichbleibenden Geschäftslage. In den neuen Bundesländern fällt die Einschätzung der Zukunftsperspektiven allerdings deutlich pessimistischer aus: hier bewerten 42 % der SHK-Unternehmen die Konjunkturaussichten als schlecht. Die Konjunkturentwicklung der Branche in den neuen Ländern zeigt einen von den alten Ländern deutlich unterschiedlichen Verlauf: Während das SHK-Gewerbe zunächst vom Bauboom in den neuen Bundesländern profitierte und noch Umsatzzuwächse verzeichnete, als die Branche im Westen schon Umsatzrückgänge hatte, sind die Betriebe in den neuen Ländern inzwischen von der Baurezession um so härter betroffen. Prognosen sagen auch - anders als für den Westen - für die neuen Länder keine Belebung der Baukonjunktur voraus. Hinzu kommt, daß 1995 für viele SHK-Betriebe in den neuen Ländern die Zeit der tilgungsfreien Investitionskredite zudehing, mit der Folge vermehrter Betriebspleiten. Der Fachverband spricht inzwischen von einem „Wegbrechen“ der Branche in den neuen Bundesländern.

---

13

In der zunehmenden Notwendigkeit zur Kooperation mit Großunternehmen - sei es im Baubereich, sei es mit großen Energieversorgungsunternehmen - sehen Branchenkenner langfristig eine Entwicklung angelegt, die zu vergleichbaren Strukturen wie in der Automobilzulieferpyramide führen wird.

Als Folge der Krise in der Bauwirtschaft hat sich der Absatzmarkt der SHK-Betriebe verschoben: So werden gegenwärtig nur noch 30 % des Umsatzes im Neubaugeschäft erwirtschaftet, dagegen bereits 60 % im Bereich Modernisierung, Reparatur, Wartung und nur noch 10 % im Einzelhandel. Im Neubaugeschäft sind gegenwärtig eher die größeren Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten tätig, während sich bei den kleineren Betrieben die Tendenz zu einer Konzentration auf das Servicegeschäft abzeichnet (vgl. ZVSHK 1998) - auch eine Folge des verschärften Preiswettbewerbs im Neubaugeschäft, dem kleinere Betriebe nicht mehr gewachsen sind.

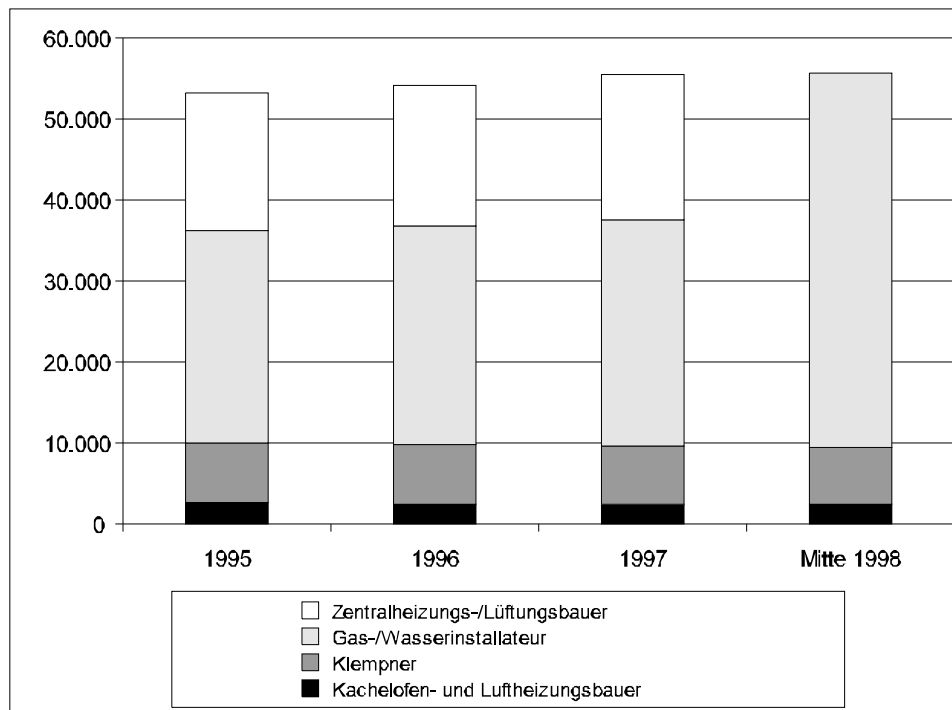
Trotz rückläufiger Umsätze in den letzten Jahren und eines neuen Pleitenrekords (vgl. ZVSHK 1997, S. 13) in der Branche stieg die Zahl der Betriebe im SHK-Handwerk auch nach Einsetzen der Baurezession 1995 kontinuierlich an: von 53.382 Betrieben in 1995 auf 55.879 Betriebe Mitte 1998 (vgl. ZVSHK 1996; 1997; 1998).<sup>14</sup> Dabei differiert die Unternehmensentwicklung zwischen den Gewerken sehr stark (vgl. Abb. 1 und 2): Während die großen Gewerke „Gas und Wasser“ sowie „Zentralheizungsbau“ auch nach dem Einsetzen der Baurezession 1995 noch Neuzugänge ihres Betriebsbestands zu verzeichnen hatten, nahm die Zahl der Betriebe in den Gewerken „Klempner“ und „Kachelofenbauer“ kontinuierlich ab. Zu vermuten ist, daß hinter den steigenden Betriebszahlen in gewissem Umfang auch die sog. Flucht in die Selbständigkeit steht, zumal eine Betriebsgründung im SHK-Gewerbe vergleichsweise weniger Kapital erfordert (Montagewagen, Ersatzteillager) als in manchen anderen Handwerksbranchen.

---

<sup>14</sup>

Die Abweichungen in den Angaben zur absoluten Zahl der Betriebe zwischen den Daten der Handwerkszählung und denen des Fachverbands - dort ist die absolute Zahl der Unternehmen höher - resultieren daraus, daß letztere Daten auf der Handwerksrollenstatistik der Kammern basieren: Diese enthält z.B. auch Betriebe, die gleichzeitig in mehreren Gewerken eingetragen sind.

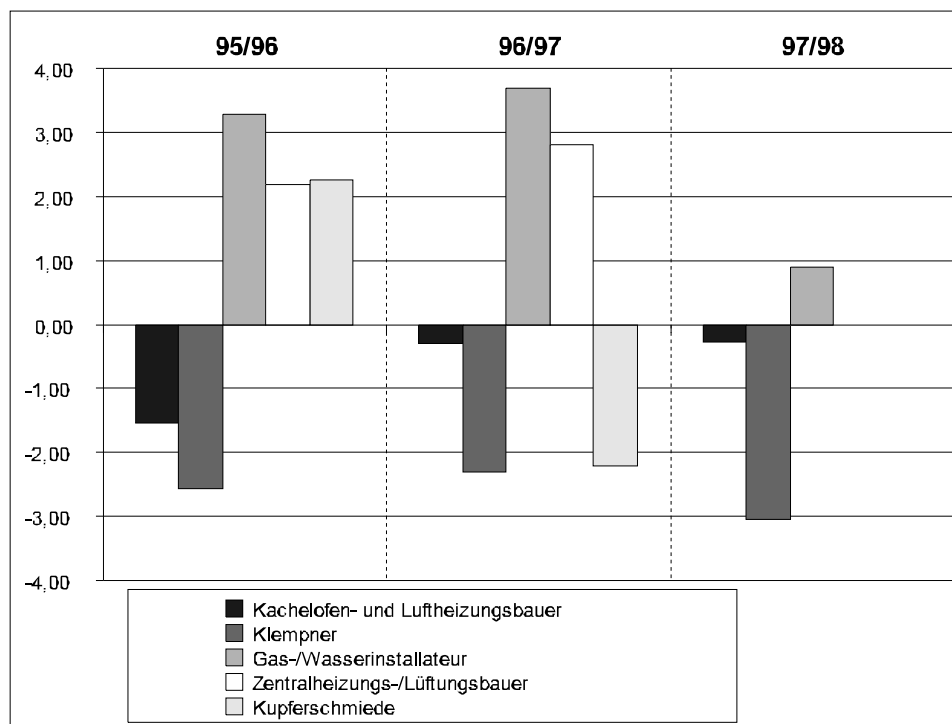
**Abb. 1: Entwicklung der Betriebsbestände im SHK-Handwerk 1995 (bis Mitte 1998)**



Quelle: ZVSHK 1995 (Jahresberichte).

Ab Mitte 1998: Zusammenfassung aufgrund Novellierung HWO 1997 Zentralheizungs-/Lüftungsbauer und Gas-/Wasserinstallateur.

**Abb. 2: Veränderungen der Betriebsbestände zum Vorjahr (in Prozent)**

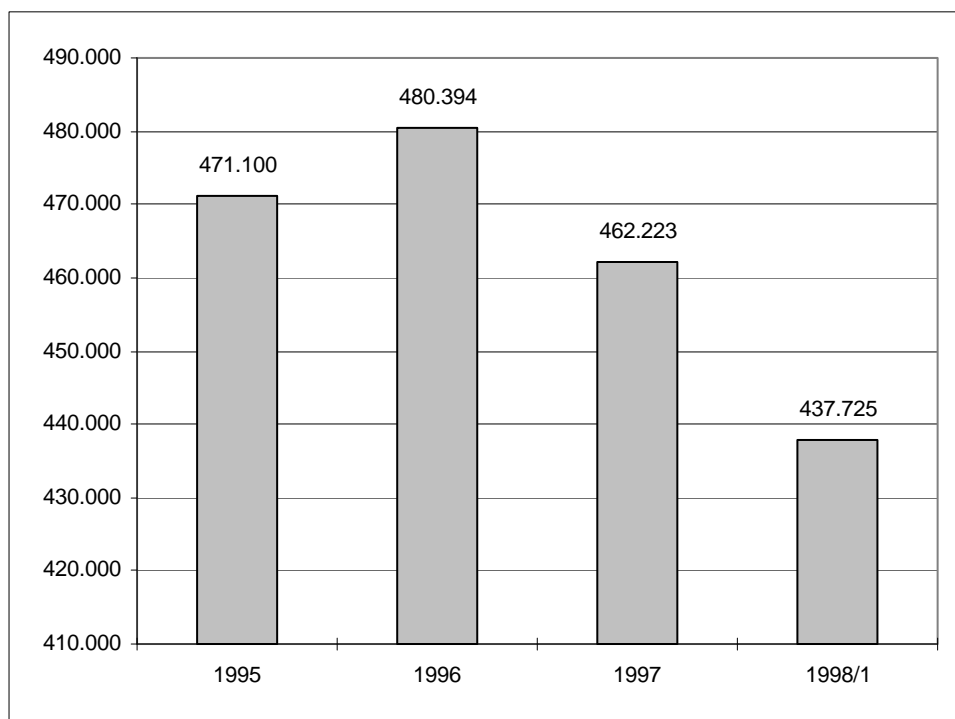


Quelle: ZVSHK 1995 (Jahresberichte).

Ab Mitte 1998: Zusammenfassung aufgrund Novellierung HWO 1997 Gas-/Wasserinstallateur und Zentralheizungs-/Lüftungsbauer.

Von den Beschäftigtenzahlen her gesehen war das SHK-Gewerbe jahrelang eine Wachstumsbranche: Von 1988 bis 1995 verzeichneten die beiden großen Gewerke „Gas und Wasser“ sowie „Heizungsbau“ einen kontinuierlichen Anstieg der Beschäftigtenzahlen.<sup>15</sup> Auf die Beschäftigung schlägt die schwieriger werdende Situation der Branche erst deutlich seit 1996 durch (vgl. Abb. 3): Von 1996 auf 1997 nahm die Zahl der Beschäftigten um 3,7 % ab, von 1997 auf 1998 um 5,3 %. Anfang 1998 hatte die Beschäftigung im SHK-Gewerbe im Vergleich zum Vorjahresbeginn bereits um 6,4 % abgenommen (vgl. ZVSHK 1998).

**Abb. 3: Beschäftigtenzahlen 1995 bis 1. Quartal 1998**  
(Schätzung)



Quelle: Statistisches Bundesamt: Handwerksberichterstattung (15.7.1998); Handwerkszählung 1995.  
(Absolutzahlen und Jahresveränderung in Prozent: eigene Berechnung mit der Annahme:  
Veränderung 1. Vierteljahr 1996 = -2,0 %)

<sup>15</sup> ZVSHK 1995, nur alte Bundesländer.



### **Situation im SHK-Handwerk**

Im Schatten der Baukonjunktur - aber auch strukturelle Probleme:

- Aufbrechen des dreistufigen Vertriebswegs (Folge: Vordringen von Schwarzarbeit und Do-it-yourself in traditionelle Kompetenzfelder des SHK-Gewerbes)
- Verschärfter Preisdruck durch billigere ausländische Anbieter auch auf regionalen Märkten
- Nachfragetrends und neue Vergabepraktiken der öffentlichen Hand zwingen vermehrt zu überbetrieblicher, teils gewerkeübergreifender Kooperation
- Neue, branchenexterne und oft marktmächtige Konkurrenten drängen in innovative, aber auch in angestammte Tätigkeitsfelder des SHK-Handwerks

### **Fazit**

Die Zeiten ungebrochenen Beschäftigungs- und Umsatzwachstums sind auch im SHK-Gewerbe vorbei!

Die Unternehmen des SHK-Gewerbes reagieren auf die neuen Herausforderungen und den sich abzeichnenden Strukturwandel eher defensiv: So wird beispielsweise versucht, trotz höherer Kosten in der Preiskonkurrenz mitzuhalten, entsprechend schneller zu arbeiten und/oder weniger hochwertiges Material zu verwenden. In der Folge können Termine nicht eingehalten werden etc. mit der Konsequenz, erhebliche Gewährleistungsrisiken einzugehen. Nicht selten geraten kleinere und mittlere Handwerksunternehmen wegen der Abwicklung solcher Aufträge in Schwierigkeiten, gehen im Extremfall sogar in Konkurs. Oder man begnügt sich mit der Rolle des Subunternehmers und „nachgeordneten Monteurs“ - unter Aufgabe eigener Vertriebsaktivitäten, Planungsfunktionen und eigener Endkundenkontakte, mit der langfristigen Folge einer Dequalifizierung der Mitarbeiter und eines betrieblichen Kompetenzverlustes. Teilweise setzt man die Hoffnung auch auf einen verstärkten Tätigkeitsschutz, also darauf, daß ein weiter zunehmender Anteil von SHK-Arbeiten an das Vorhandensein einer speziellen Konzession geknüpft wird.<sup>16</sup>

Mit neuen Kooperationsformen und neuen Angebotskonzepten versucht man z.Zt. das dreiwegige Vertriebssystem zu stabilisieren, es für den Kunden attraktiver zu machen und die Position des Handwerks in diesem System zu sichern. Im Rahmen von Vertriebskooperationen mit dem Fachhandel nach dem Modell „Badwelt“ bieten Betriebe des SHK-Handwerks in den Ausstellungsräumen des Fachhandels ihre ergänzenden Dienstleistungen an, wie z.B. die Installation und Wartung der Sanitäreinrichtungen. Eher zögerlich greift das SHK-Handwerk die Tendenz zum Do-it-yourself auf, Modelle wie „betreuter Selbstbau“ sind noch die Ausnahme - solche Angebote schließen z.B. Telefonservice, Selbstbauertreffen u.ä. ein, wobei der Handwerker dadurch verdient, daß der

---

<sup>16</sup> Festzustellen ist aber bereits, daß einige Baumärkte eigene SHK-Meister einstellen, die dem Kunden die zertifizierte Abnahme der selbstinstallierten Heizungsanlage anbieten.

Selbstbauer einige Teile letztlich doch bei ihm kauft, oder daß er bei Problemen einen Teil der Installation übernimmt sowie ggf. die Anlagen abnimmt. Viele Handwerker haben große Berührungsprobleme gegenüber dem Do-it-yourself; es fehlt für die Realisierung solcher Konzepte auch an Dienstleistungsorientierung, Beratungs- und Betreuungskompetenz.<sup>17</sup>

Eine der wichtigsten Optionen zur Sicherung von Absatzmärkten und Beschäftigungsmöglichkeiten im SHK-Gewerbe bestünde jedoch in der Erschließung neuer, zusätzlicher Geschäftsfelder. Hier eröffnen sich dem SHK-Gewerbe wie kaum einer anderen Handwerksbranche in der ökologischen Haustechnik neue Betätigungsfelder, die nicht nur geeignet sind, die vorhandenen Arbeitsplätze zu sichern und zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen, sondern durch ihren Effekt der Energieeinsparung und Minderung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes auch einen Beitrag zu Ressourcenschonung und Umweltschutz zu leisten. Die Frage ist, welche Handlungschancen, aber auch welche Barrieren und Hemmnisse hier für eine handwerkliche Branche wie dem SHK-Gewerbe bestehen, die sich hier auftuenden Chancen zu nutzen und diese neuen Tätigkeitsfelder zu besetzen.

#### **Mögliche Entwicklungspfade des SHK-Handwerks**

- Defensiv**
- Sich Einlassen auf die Preiskonkurrenz - mit hohen Folgerisiken
  - Sich Abfinden mit der Rolle des Subunternehmers - mit entsprechendem betrieblichen Kompetenzverlust
- Offensiv**
- Neue, innovative Kooperationsformen - mit dem Fachhandel, mit den neuen Konkurrenten
  - Eingehen auf den Trend zum Do-it-yourself - betreuter Selbstbau

#### **Die wichtigste Option aber**

Aufgreifen der Marktchancen, die sich dem SHK-Handwerk in den neuen, ökologischen Tätigkeitsfeldern bieten (ökologische Haustechnik)

## **2.2 Ökologische Haustechnik - ein neues, zukunftsfähiges Betätigungsfeld für das SHK-Gewerbe**

Im folgenden sollen die wichtigsten neuen Beschäftigungsfelder in diesem Bereich für das SHK-Handwerk, insbesondere unter dem Aspekt ihres gegenwärtigen Diffusionsgrads, ihrer potentiellen Beschäftigungswirkungen und Umsetzungshemmnisse, kurz skizziert werden. Dann soll den hier wirksamen betrieblichen Innovationsbarrieren am Beispiel der thermischen Solarenergie nachgegangen werden, nicht zuletzt, um Ansatz-

---

<sup>17</sup> Weit typischer scheint die uns verschiedentlich berichtete Praxis mancher SHK-Unternehmer, ihren Beschäftigten Ersatzteile und Komponenten zu verkaufen, die diese dann in Schwarzarbeit einbauen. Auf diese Weise verdient man wenigstens etwas an der Schwarzarbeit.

punkte für Anknüpfungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen zur Unterstützung dieses Strukturwandels herausarbeiten zu können.<sup>18</sup>

### **Regenwassernutzung und Grauwasseraufbereitung:**

- Durch Nutzung von Regenwasser für Gartenbewässerung, Toilettenspülung, Wasch- und Geschirrspülmaschinen läßt sich nach Schätzungen von Experten der Trinkwasserverbrauch um 50 % reduzieren. Regenwassernutzungsanlagen sind weitgehend technisch ausgereift und einfach zu installieren. Inzwischen bieten bereits Baumärkte fertige Bausätze an. Die Verbreitung von Regenwassernutzungsanlagen ist sehr stark von der Höhe der örtlichen Trinkwasserpreise abhängig. Die Investitionskosten liegen - je nach Größe der Anlage - bei 4.000 bis 10.000 DM - und amortisieren sich daher schon bei derzeitigen Kostenstrukturen erfahrungsgemäß in wenigen Jahren. Hindernisse für die Verbreitung dieser Technik sehen die Experten denn auch eher in den komplizierten genehmigungsrechtlichen Verfahren, die mit ihrer Installation verbunden sind: wasserrechtliche Genehmigungen durch den kommunalen Wasserversorger, gesundheitsamtliche Unbedenklichkeitsbescheinigungen<sup>19</sup> und komplizierte Neuberechnungsverfahren der Gebühren für die Altwasserentsorgung. Nach einer Erhebung der Zeitschrift ÖkoTest förderte bereits 1994 jede sechste Kommune mit mehr als 50.000 Einwohnern die Installation von Regenwassernutzungsanlagen (vgl. ÖkoTest 1994). Diese Anlagen werden zu den Umwelttechnologien mit positiven Beschäftigungseffekten und den gegenwärtig größten Vermarktungschancen gezählt (vgl. Jans, Knappe 1996, S. 4). Technisch ebenso ausgereift, allerdings aufwendiger und eher geeignet für Mehrfamilienhäuser und Wohnblocks, stellt sich die Grauwasseraufbereitung dar - die ortsnahe Klärung von in Betrieben und Haushalten anfallendem Abwasser.<sup>20</sup>

### **Thermische Solarenergienutzung:**

- Mit der Nutzung von Sonnenenergie zur Warmwassergewinnung und ggf. Heizungsunterstützung steht ebenfalls eine technisch ausgereifte und bewährte Technologie zur Verfügung. Die Installationsanforderungen übersteigen die vorhandenen Kompetenzen der SHK-Branche nicht, die Steuerungen sind - nach anfänglichen Problemen - mittlerweile ebenfalls zuverlässig und leicht beherrschbar. Nicht zuletzt durch das Angebot von Komplettanlagen durch die Hersteller hat sich die

---

<sup>18</sup> Wir wollen uns dabei auf solche Felder beschränken, die im engeren Sinne das SHK-Gewerbe tangieren. Weitere, unter Umweltaspekten sinnvolle neue Marktfelder wären z.B. Blockheizkraftwerke, Photovoltaik, das Niedrigenergiehaus, die Sanierung der Abwasserkanalisation. An all diesen Feldern sind aber neben dem SHK-Handwerk in erheblichem Umfang auch andere Gewerke beteiligt.

<sup>19</sup> Diese betreffen vor allem den Nachweis einer sauberen Trennung des Regenwassers vom Trinkwasserkreislauf.

<sup>20</sup> Mögliche Alternativen sind hier z.B. die Anlage von Klärteichen, von biologischen Wohnblockklärwerken oder Verrieselungsanlagen.

Installation so weit vereinfacht, daß sie von jedem SHK-Betrieb vorgenommen werden kann<sup>21</sup> - der Schulungsbedarf wird von Experten auf wenige Tage angesetzt. Die Kosten einer für ein Einfamilienhaus geeigneten Standardanlage mit 6 m<sup>2</sup> Kollektorfläche belaufen sich zur Zeit auf ca. 8.000 DM. Nach Einschätzung neuerer Untersuchungen (vgl. Jans, Knappe 1996) liegt die Preisschwelle für eine breitere Markteinführung von thermischer Solarenergie derzeit bei ca. 6.000 DM - ein Preis, der inzwischen mit Hilfe von Zuschüssen aus öffentlichen Förderprogrammen und mit Hilfe des Einsatzes eines standardisierten Paketangebots (Solaranlage plus Einbau zum Festpreis) durchaus erreicht werden kann, wie erfolgreiche Programme wie das Landshuter Modell zeigen.

Kernstück dieser vom BUND und der SHK-Innung in der Stadt und im Landkreis Landshut durchgeführten Vermarktungsoffensive war ein solches Paketangebot einer kompletten Solaranlage. Die Montage konnte wahlweise in Do-it-yourself oder durch Betriebe der Innung durchgeführt werden. Gleichzeitig wurden die Kunden auf die Möglichkeiten im Rahmen eines Landesprogramms, das Zuschüsse für den Einbau einer Solaranlage gewährte, hingewiesen. Durch diese Gemeinschaftsaktion konnte der Absatz von Solaranlagen unter Inanspruchnahme des Förderprogramms im Bereich der Innung erheblich gesteigert werden (vgl. zur Durchführung und zu den Ergebnissen der Initiative im einzelnen Jans, Knappe 1996).

Mit thermischen Solaranlagen können inzwischen - je nach baulichen Voraussetzungen und Sonneneinstrahlungsbedingungen - 60 % und mehr des Warmwasserbedarfs eines Einfamilienhauses gedeckt werden. Der Amortisationszeitraum für eine derartige Anlage hängt damit entscheidend von den Kosten alternativer Energieträger ab und wird derzeit auf acht bis zehn Jahre angesetzt, wird sich aber in dem Umfang verkürzen, wie es zu einer Veränderung der Kostenrelationen zwischen den Energiearten kommt.<sup>22</sup>

Die Kollektorfläche für thermische Solaranlagen ist in Deutschland von 1996 noch 300.000 m<sup>2</sup> auf inzwischen 2 Millionen m<sup>2</sup> angewachsen. Das Volumen des Markts für diese Technik wird vom Deutschen Fachverband für Solarenergie (DFS) auf jährlich 10 Millionen geschätzt, was eine jährliche Wachstumsrate von 20 - 25 % bedeutet (vgl. Sanitär + Heizung 1998, S. 7).

Eine jüngst vom Zentralverband des SHK-Gewerbes zusammen mit dem Bundesdeutschen Arbeitskreis für umweltbewußtes Management (BAUM) gestartete Solarkampagne geht von 50.000 möglichen zusätzlichen Arbeitsplätzen aus (vgl.

---

21 Allerdings auch in vielen Fällen bereits von interessierten Laien, an die sich einige durchaus erfolgreiche Anbieter direkt wenden - auch das zweifellos nicht zuletzt eine Folge des zögerlichen Einstiegs der Fachbetriebe in diese Technologie.

22 Die neue Bundesregierung will bekanntlich verschiedene Maßnahmen einleiten, die sich in diese Richtung auswirken sollen. Derzeit ist aber noch nicht zu beurteilen, wann, in welchem Umfang und mit welchem Tempo es zu Auswirkungen auf die Rentabilität thermischer Solaranlagen kommt.

ebd.). Die Evaluation der Landshuter Vermarktungsoffensive stellte fest, daß bei einem jährlichen Auftragsvolumen von 29 Solaranlagen ein SHK-Betrieb eine zusätzliche Arbeitskraft einstellen kann, und daß das Kundenpotential für Solarthermie auch im Rahmen dieser Initiative bei weitem noch nicht ausgeschöpft worden ist. Von daher wäre - vorausgesetzt, die Kontinuität der Förderung wird aufrechterhalten und weiterhin aktives Marketing betrieben - eine Vervielfachung des Absatzes möglich (vgl. Jans, Knappe 1996).

Die Installation thermischer Solaranlagen könnte weitgehend vom SHK-Gewerbe übernommen werden.<sup>23</sup>

### **Energiedienstleistungen:**

- Energiedienstleistungen stellen eine innovative Kombination von hergebrachten Tätigkeitsfeldern des SHK-Handwerks mit neuen Dienstleistungen dar. Hier kauft der Endkunde nur noch die Dienstleistung „Wärme“; die gesamte Verantwortung für die Gebäudeheizung, ihre Installation, ggf. Modernisierung, Planung, Finanzierung und Wartung übernimmt der Energiedienstleister, das Contracting-Unternehmen. Es hat bei dieser Konstruktion ein eigenes Interesse an möglichst niedrigen Energiekosten, da diese bei festgelegten Abnahmepreisen seine Gewinnspanne erhöhen. Investitionen in neue sparsamere Heizungsanlagen amortisieren sich über den bei sinkenden Kosten konstanten Preis der verkauften Wärme. Die Potentiale dieses Modells für Energieeinsparung liegen darin, daß dadurch die Schwellen für die Modernisierung veralteter Heizungsanlagen massiv gesenkt werden: Für den Kunden werden die Investitionskosten in eine neue Heizungsanlage mit den Energiepreisen verrechnet und dadurch zeitlich gestreckt; für den Betreiber entsteht die Wirtschaftlichkeit der Investition daraus, daß er versucht, die Investitionskosten durch möglichst große Energieeinsparung zu amortisieren. Mit diesem neuen Angebotskonzept dringen zunehmend auch - bislang eher die regionalen - Energieversorgungsunternehmen in das Tätigkeitsfeld des SHK-Handwerks ein, wenn sie Installation und Wartung der Anlagen selbst durchführen.

Eine wichtige Hintergrundvariable ist der im Zuge der Liberalisierung des Energiemarktes zu erwartende Konzentrations- und Schrumpfungsprozeß unter den Energieversorgern, insbesondere den kommunalen Stadtwerken, in dessen Gefolge mit dem Verlust von ca. 40.000 Arbeitsplätzen gerechnet wird. Durch Erschließung des Marktes für Energiedienstleistungen versuchen vor allem lokale und regionale Energieversorgungsunternehmen die zu erwartenden Arbeitsplatzverluste und Erlösausfälle auszugleichen. Nach Schätzungen des Verbands der Deutschen Ener-

---

23

So deckt nach Angaben des ZVSHK z.Zt. das SHK-Gewerbe 80 - 90 % des Solarmarktes ab (vgl. Sanitär + Heizung 1998, S. 8). Inzwischen ist diese Technologie und ihre Installation soweit vereinfacht worden, daß bis zu einer gewissen Größenauslegung SHK-Betriebe auch die dazugehörigen Dacharbeiten ausführen, aber andererseits auch Dachdecker Solaranlagen installieren dürfen. Die erforderlichen Elektroarbeiten werden - ursprünglich eine Aufgabe für das Elektrohandwerk - inzwischen z.T. durch die Hersteller im Rahmen von Pauschalangeboten übernommen.

gewirtschaft (VDEW) könnten die EVU durch Energiedienstleistungen 5000 neue Arbeitsplätze schaffen.

Angebote wie Energiedienstleistung sind sehr komplex. Sie umfassen Investitions- und Finanzierungsplanung, die technische Planung, Installation und Wartung der Anlage sowie das Ablesen und die Abrechnung des Wärmeverbrauchs. Der damit verbundene Kapitalbedarf und die betriebswirtschaftlich-fachlichen Probleme überfordern i.d.R. den einzelnen kleineren SHK-Betrieb, so daß das SHK-Gewerbe in diesem Markt nur eine Chance hat, wenn es Kooperationen untereinander bzw. mit den Unternehmen der Energieversorgung eingeht. Hier gibt es bisher einige erfolgreiche Modelle, die für das Handwerk akzeptable Konditionen bieten.

Zum Beispiel das Düsseldorfer Nahwärmemodell, eine Kooperation zwischen den Stadtwerken und einem von der SHK-Innung gegründeten Verein für innovative Haustechnik, dem ca. 70 SHK-Betriebe angehören. Die Nahwärme liefert nicht nur Energie; sie plant, baut, finanziert, betreibt und wartet auch die angeschlossenen Heizungssysteme, wobei die handwerklichen Tätigkeiten von den im Verein zusammengeschlossenen Handwerksbetrieben in eigener Verantwortung übernommen werden. Die Handwerksbetriebe können die neuen Wärmedienstleistungen aber auch - unter dem Label des Modells - ihren eigenen Kunden anbieten.

Dennoch stehen viele SHK-Betriebe einer Kooperation mit den Großunternehmen der Energieversorgung mißtrauisch gegenüber: Man befürchtet, daß die Energieversorger die Preise diktieren, über ihre Quersubventionierungsspielräume Preisdumping betreiben könnten und langfristig das Handwerk doch aus seinen Tätigkeitsfeldern herausdrängen werden.<sup>24</sup> So gibt es auch durchaus Modelle, in denen die Rolle des SHK-Handwerks weitgehend auf die reine nachgeordnete Montage ohne eigenen Kundenzugang reduziert wird.<sup>25</sup>

Der Markt für Energiedienstleistungen wird als Wachstumsmarkt eingeschätzt und mit einem jährlichen Volumen von 70 Mrd. DM veranschlagt.<sup>26</sup> Für das SHK-Handwerk geht es dabei nicht nur um die Sicherung von Arbeitsplätzen in seinen angestammten Tätigkeitsfeldern, sondern auch darum, an dem anstehenden Boom der Erneuerung und Modernisierung veralteter Heizungsanlagen zu partizipieren und ggf. durch Kombination traditioneller Tätigkeiten mit neuen Dienstleistungen zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen. Da die großen Energieversorger sich derzeit

---

24 So der Tenor der Diskussionen auf der von der IGM-NRW durchgeführten Branchenkonferenz zum SHK-Gewerbe im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Metall im Dialog“ im Juni 1998.

25 Im Fall einer norddeutschen Großstadt wollten die Stadtwerke ebenfalls ein Kooperationsmodell zur Energiedienstleistung zusammen mit dem örtlichen SHK-Handwerk aufbauen. Die SHK-Innung lehnte das Angebot jedoch ab und baute statt dessen ein eigenes Contracting-Unternehmen auf, so daß es vor Ort nun zwei konkurrierende Energiedienstleistungsanbieter gibt. Nach Aussagen ortskundiger Branchenvertreter hat das Innungsmodell erheblich größere Marktzugangsprobleme.

26 So der Präsident des ZVSHK (in Fachverband Sanitär, Heizung, Klima NRW 1998, S. 54).



in der Aufbauphase in diesem Markt noch auf das Großkundengeschäft konzentrieren, läge eine Chance des SHK-Handwerks darin, hier das Segment des Privatkundenmarkts zu besetzen und für diese Klientel angepaßte Modelle der Energiedienstleistung zu entwickeln.

Derzeit scheint es allerdings so, als überließe das SHK-Handwerk diesen Markt den Großunternehmen und anderen Anbietern. So sind im „Verband für Wärmelieferung“ - einem Verband, der eigentlich dazu gedacht war, die Handwerksunternehmen bei der Erschließung dieses Marktes zu unterstützen - hauptsächlich Tochterunternehmen von Energieversorgern und Ingenieurbüros Mitglied, während beim Handwerk eine erhebliche Zurückhaltung besteht (vgl. Gruber 1996, S. 2).

Ein noch weitergehendes neues Tätigkeitsfeld als die Energiedienstleistung ist das Gebäudemanagement, bei dem die technischen Dienstleistungen (Installation, Wartung) noch durch infrastrukturelle Dienstleistungen (Hausmeister, Reinigung, Telefonanlage, Bewachung) ergänzt werden. Auch dieser Markt wird z.Zt. hauptsächlich von SHK-externen Unternehmen - z.B. aus dem Gebäudereinigerhandwerk - erschlossen.

#### **Gebäudeautomation:**

- Hinter dem Begriff Gebäudeautomation verbirgt sich die automatische, externe Steuerung aller mit den Gebieten Klima, Lüftung, Licht und Sanitär zusammenhängenden Vorgänge in Gebäuden. Auch dieses neue Tätigkeitsfeld bietet durch effektivere Energienutzung infolge zentraler Wartung und Steuerung hohe Energieeinsparungspotentiale. Den positiven Beschäftigungseffekten bei Installation und Steuerung solcher Anlagen müssen aber Arbeitsplatzverluste durch sinkenden Wartungsaufwand und Arbeitsplatzverluste außerhalb des SHK-Handwerks, bei Hausmeisterpositionen, gegenübergestellt werden. Der Markt für Gebäudeautomation wird nach Einschätzung von Experten wachsen, auch wenn er gegenwärtig noch weitgehend auf Großkunden - gewerbliche Bauten, öffentliche Bauten, Wohnungsbaugesellschaften - beschränkt ist.

Die Installation von Gebäudeautomationsanlagen erfordert einen hohen Planungs- und Projektierungsaufwand. Notwendig sind auch vertiefte Kenntnisse in der Elektrotechnik, insbesondere der Mikroprozessortechnik. Die Zugangsbarrieren für SHK-Betriebe liegen hier im Prinzip weniger in einer erforderlichen Mindestbetriebsgröße oder hohen Kapitalinvestitionen als in der Verfügbarkeit entsprechend qualifizierter Mitarbeiter.

Derzeit gibt es noch wenig SHK-Betriebe, die ihren Kunden entsprechende Angebote machen können, und wenn, dann sind es eher die größeren Betriebe. Die Folge ist, daß auch auf diesem Tätigkeitsfeld der Anteil der Herstellerinstallation - der Handwerksbetrieb nimmt zwar den Kundenauftrag entgegen, reicht die Unterlagen



aber an den Hersteller weiter, der dann die Anlage plant, projiziert und oft eben auch selbst installiert - noch hoch ist. Inzwischen gibt es allerdings auch Versuche, durch geeignete Qualifizierungsangebote dieses Tätigkeitsfeld auch für kleinere Betriebe der Branche zu öffnen.

So haben z.B. in einer norddeutschen Großstadt SHK- und Elektroinnung gemeinsam ein Berufsbildungszentrum gegründet, das gezielt Gesellen und Meistern aus den beiden Handwerken Qualifizierungsmaßnahmen in diesem Bereich anbietet. Allerdings werden - so die Erfahrung der Mitarbeiter - diese Fortbildungsmaßnahmen vom normalen SHK-Handwerksbetrieb nur zögerlich angenommen. Die Teilnehmer rekrutieren sich überwiegend aus den größeren Betrieben und dort aus den Reihen des Führungspersonals und der Ingenieure.

Die Tatsache, daß Systeme und Geräte in der Gebäudeautomation sehr hersteller-spezifisch ausgelegt und untereinander wenig kompatibel sind, erschwert<sup>27</sup> kleineren Betrieben zur Zeit den Einstieg in diese Technologie. Auch das Tätigkeitsfeld Gebäudeautomation wird sehr stark von SHK-externen Anbietern erschlossen: Neben Unternehmen aus dem Gebäudereinigerhandwerk sind hier auch von Industrieunternehmen ausgegliederte Gebäudemanagementgesellschaften, die über größere eigene Liegenschaften verfügen, aktiv.

#### **SHK-Gewerbe: Große Chancen als Umwelthandwerk**

- Regenwassernutzung, Grauwasseraufbereitung
- Thermische Solarenergie
- Energiedienstleistungen
- Gebäudemanagement
- Gebäudeautomation

#### **Aber**

Werden diese Chancen auch genutzt?

Skepsis ist angebracht, wie das Beispiel thermische Solarenergie zeigt

### **2.3 Innovationsbarrieren im SHK-Handwerk - das Beispiel Solarthermie**

Der kurze Überblick über die wichtigsten und zur Zeit meistdiskutierten neuen Tätigkeitsfelder für das SHK-Handwerk hat vereinzelt schon Hinweise auf - teils in externen Rahmenbedingungen, teils in innerbetrieblichen Barrieren liegende - Hemmnisse gegeben, die einer raschen Erschließung dieser Felder und der Nutzung der damit verbundenen Chancen zur Schaffung von Arbeitsplätzen durch das SHK-Gewerbe entgegenste-

---

<sup>27</sup> Neben dem hohen Kapitalbedarf und der erforderlichen Lagerhaltung wirken sich vor allem die damit verbundenen notwendigen hohen, herstellereinspezifischen Qualifizierungsaufwendungen nachteilig aus.

hen. Im folgenden soll am Beispiel der thermischen Solarnutzung gefragt werden, wie sich diese Barrieren aus der Perspektive der einzelnen Unternehmen des SHK-Gewerbes darstellen.<sup>28</sup> Das Beispiel der Solarthermie scheint uns dafür besonders geeignet,

- weil es sich hier um eine ausgereifte und erprobte Technologie handelt;
- weil für die thermische Solarenergie ein erhebliches unausgeschöpftes Marktpotential besteht, mit dessen Erschließung zudem - im Gegensatz zu einigen der anderen o.g. neuen Tätigkeitsfeldern - eindeutig erhebliche positive Beschäftigungseffekte verbunden sind;
- weil es sich bei der Solarthermie für die SHK-Betriebe eindeutig um ein Zusatzgeschäft handelt, da solche Anlagen bei Neuinstallationen zusätzlich zu konventionellen Heizungsanlagen eingebaut werden. Bei Modernisierungsvorhaben kann oft sogar die Gelegenheit genutzt werden, außer der Solaranlage für die dann oft überdimensionierte, nicht mehr auf dem Stand der Technik befindliche Altanlage gleichzeitig eine moderne konventionelle Heizung mit besserem Wirkungsgrad (z.B. Kessel mit Brennwerttechnik) zu installieren;
- weil es sich hier um eine insgesamt weniger komplexe, gut in das normale Alltagsgeschäft des SHK-Betriebs integrierbare Innovation handelt, die insofern auch von kleineren SHK-Betrieben zu bewältigen ist.

Um so frappierender ist es, daß der gegenwärtige Verbreitungsgrad der Solarthermie weit hinter den prognostizierten Potentialen zurückbleibt - und das, obwohl diese Chancen durchaus auch von den SHK-Betrieben gesehen werden: So ergab eine 1997 im Auftrag des ZVSHK durchgeführte, repräsentative Umfrage unter Betrieben des SHK-Handwerks, daß immerhin fast die Hälfte, nämlich 48 % der SHK-Betriebe, vom Verkauf von Solaranlagen ein künftiges Auftragspotential und eine Belebung des Umsatzes erwarten (vgl. ZVSHK 1997, S. 16).<sup>29</sup>

Tatsächlich befaßt sich z.Zt. nur ein Bruchteil der SHK-Betriebe intensiv mit Solartechnologie, z.B. im Raum Hamburg von rund 1000 SHK-Betrieben nur etwa 30, in München nach Auskunft von Branchen Kennern ebenfalls nicht viel mehr. „In traditionellen SHK-Betrieben kümmert sich keiner um Solar“, „Das lohnt sich nicht“, „Das ist noch nicht ausgereift“, „Das ist nur was für Freaks, davon kann man nicht leben“, waren typische Reaktionen, die wir in unseren Gesprächen zu hören bekamen. Wenn nach Be-

---

<sup>28</sup> Basis sind neben Gesprächen mit Branchenexperten aus Verbänden und Bildungseinrichtungen des SHK-Gewerbes sowie mit dort beschäftigten Arbeitnehmern Fallstudien in insgesamt fünf SHK-Betrieben.

<sup>29</sup> In der Regenwassernutzung sahen immerhin 30 % der Betriebe ein künftiges prosperierendes Geschäftsfeld. Interessant ist, daß es in der Einschätzung der Potentiale dieser ökologischen Haustechniken deutliche Unterschiede zwischen Betrieben aus alten und neuen Bundesländern gab: So schätzten die SHK-Unternehmen in den neuen Bundesländern die Chancen durchweg geringer ein.

fassung mit umweltschonenden Technologien und Energieeinsparung gefragt wurde, dominierten in der Wahrnehmung der Betriebsinhaber die konventionellen Methoden der Energieeinsparung, insbesondere die Brennwerttechnik.

Als eine der wesentlichsten Innovationsbarrieren für Solarenergie erweist sich die nach wie vor unzureichende Markterschließung. Gegenwärtig ist der Markt für Solartechnologie noch nicht so weit entwickelt, daß ein Einstieg in diesen Markt den SHK-Betrieben lohnend erscheint. Nach Schätzungen von Experten reichen insbesondere in großstädtischen Räumen die derzeit vorhandenen Kapazitäten eingeführter Solarbetriebe vollkommen aus, um das heutige Nachfragepotential zu bedienen. Der SHK-Betrieb müßte hier also in ein Geschäftsfeld einsteigen, in dem ohne eigene Aktivitäten heute noch kein großer Umsatz zu erzielen ist. Dieser Sachverhalt entspricht dem traditionell reaktiven, nicht langfristig ausgerichteten Marktverhalten des Handwerks: Man wartet, bis die Nachfrage da ist, bis der Kunde danach fragt, und betreibt selbst kein aktives Marketing.

Die Evaluation der Landshuter Solarinitiative zeigt, daß selbst bei günstigen Ausgangsbedingungen - Vorhandensein von Fördermitteln, Unterstützung durch Innung und Umweltorganisation - die beteiligten Handwerksunternehmen zu wenig aktive Vermarktungsbemühungen an den Tag legen. Sowohl der beteiligte Großhandel als auch die Hersteller bezeichneten das Marketingverhalten der Handwerksbetriebe als unzureichend. Von den befragten Handwerkern wurden ihre geringen Anstrengungen damit begründet, daß bei dem Standard-Paket-Angebot einer Solaranlage, das Teil der Vermarktungsoffensive war, ihre Gewinnspannen zu gering gewesen seien. Nach Aussage der regionalen Großhändler wären allerdings durchaus Mengenrabatte für die Handwerksbetriebe möglich gewesen - diese hätten aber eine aktivere Vermarktung vorausgesetzt. Insgesamt kommt die Studie zu dem Schluß, daß insbesondere durch dieses Defizit beim flankierenden Marketing das Kundenpotential für Solarthermie nicht ausgeschöpft werden konnte (vgl. Jans, Knappe 1996).

Trotz zunehmender Preiskonkurrenz ist anscheinend auch gegenwärtig für viele SHK-Betriebe der Druck von der Auslastungsseite noch nicht hoch genug, um neue Geschäftsfelder offensiv anzugehen: Man schlägt sich noch durch, hat sich z.T. in der Position des Montierers eingerichtet. Der traditionelle Handwerksbetrieb wird scheinbar nach wie vor erst aktiv, wenn er sich fragen muß, womit er „am nächsten Tag seine Leute beschäftigt“. Langfristige strategische Unternehmensentwicklung, das vorausschauende Suchen nach künftigen Marktlücken, eine auf Stärken- und Schwächenanalyse des eigenen Betriebs aufbauende, vorausschauende Innovationsplanung - die auch in Marketingmaßnahmen investiert und dort Ideen entwickelt - ist - so legen unsere Ergebnisse nahe - in Handwerksbetrieben noch immer kaum verbreitet.

Als Marketingbarriere für die Warmwassergewinnung mit Sonnenenergie ins Feld geführt wird immer wieder die angeblich nicht vorhandene Rentabilität. Nach Einschät-

zung von Verfechtern der Solartechnologie rentiert sich eine thermische Solaranlage bei den derzeitigen Energiepreisen rein betriebswirtschaftlich gesehen nach einem Amortisationszeitraum von sechs bis zehn Jahren. Erstaunlich und schwer nachvollziehbar ist es allerdings, daß diese Rentabilitätsrechnungen immer noch ausgehend von heutigen Energiepreisen angestellt werden, gehört es doch zu den grundsätzlich von niemandem in Frage gestellten Erwartungen, daß die Kosten für fossile Energie steigen werden - strittig ist vor allem, in welchem Umfang und mit welcher Geschwindigkeit. Angesichts einer Lebensdauer von solaren Warmwasseranlagen von 20 und mehr Jahren wäre es also hochplausibel, in die Vergleichsrechnung steigende Preise für konventionelle Heizmaterialien einzubeziehen, was schon bei der Annahme sehr moderater Preisanhebungen zu einer völlig anderen Rentabilitätsrechnung führen würde.

Bekannt ist aber auch, daß der Normalverbraucher sich bei Kaufentscheidungen keineswegs durchweg von Rentabilitätskalkülen leiten läßt - ein Sachverhalt, von dem die Produzenten hochwertiger Gebrauchsgüter massiv profitieren. Anders als Autos, Küchen oder Bäder werden Heizungsanlagen aber primär unter ökonomischen Gesichtspunkten, nicht als Prestigeobjekt gekauft. Es ist bisher nicht gelungen, die Vertriebsstrategie für solare Warmwassergewinnung von der Preisdiskussion weg zur Umweltdiskussion zu lenken. In der Praxis raten SHK-Betriebe ihren Kunden sehr häufig von der Installation einer Solaranlage sogar ab, u.a. weil sie für eine Kundenberatung, die das Umweltargument herausstellt, erst gewonnen werden müßten und derzeit auch nicht entsprechend qualifiziert sind.<sup>30</sup>

Nicht nur die mangelnde Beratungskompetenz - speziell mit ungewohnten Umweltargumenten -, auch die mangelnde Beratungsbereitschaft vieler SHK-Betriebe stellt eine Barriere für Solarenergienutzung dar. So wird immer wieder darauf verwiesen, daß der Beratungsaufwand für Solarthermie sehr hoch ist. Auch die an der Landshuter Initiative beteiligten Betriebe bemängelten die zu hohe Beratungsintensität im Solargeschäft (vgl. Jans, Knappe 1996, S. 6). Die Betriebe sehen sich vor dem Problem, daß sie glauben, Beratungsleistungen, die sehr zeit- und personalintensiv sind, nicht kostendeckend in Rechnung stellen zu können. Beratung scheint nach wie vor - trotz aller Appelle und Profilierungsversuche als Fachhandwerk für Energieberatung von branchenoffizieller Seite - nicht zum Selbstbild des normalen SHK-Betriebs zu zählen. Man ist daher auch weit davon entfernt, Beratungsleistungen offensiv gegenüber dem Kunden als Kompetenz des Handwerks zu präsentieren und auch entsprechend in Rechnung zu stellen.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Zu den gerne vorgebrachten Einwänden gehört es, daß es zum Selbstverständnis des SHK-Handwerkers zählt, den Kunden „nach bestem Wissen die wirtschaftlich für ihn günstigste Lösung“ zu empfehlen, anderenfalls sieht man sich sogar in der Regreßpflicht.

<sup>31</sup> Auch das läßt sich als Spätfolge der lange Zeit wirksamen Politik der Produzenten von Geräten und Ausrüstungen verstehen, die darauf ausgerichtet war, den Handwerkern zu suggerieren, daß ihre Verdienstmöglichkeiten hauptsächlich im Verkauf von Produkten und nicht in ihrem originären handwerksspezifischen Feld der Einheitlichkeit von Installation, Wartung und Beratung liegen.

Angesichts der als unsicher und anscheinend von den SHK-Betrieben als selbst kaum zu beeinflussen angesehenen Marktentwicklung erscheint vielen Betrieben des SHK-Gewerbes das Risiko, in ein neues Geschäftsfeld wie thermische Solaranlagen zu investieren, zu hoch. Zwar erfordert der Einstieg in die Solartechnik keine hohen Investitionen in fixes Kapital - dennoch: Die Qualifizierung der Mitarbeiter kostet Geld, man muß in Werbung investieren, evtl. neue Herstellerkontakte aufbauen etc.<sup>32</sup> Nach Erfahrungen von engagierten Solarthermiebetrieben ist außerdem der Akquisitionsaufwand für den Verkauf von Solaranlagen überdurchschnittlich hoch, an den ersten Anlagen wird i.d.R. auch noch nichts verdient: Man sammelt Erfahrung, zahlt evtl. sogar noch dazu. Zu diesem Aufwand sind die Handwerksunternehmen des SHK-Gewerbes bei solarer Wassererwärmung - anders als bei anderen technischen Neuerungen - nicht bereit.<sup>33</sup>

Die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder scheitert aber auch oft an den begrenzten personellen Ressourcen der Handwerksbetriebe. Innovationen gehen hier nach der das Selbstverständnis vieler Handwerksunternehmer prägenden traditionellen Arbeitsteilung zwischen Meister und Gesellen vom Inhaber aus: Er muß sich als erster in die neuen Technologien einarbeiten, die Kundenberatung und den Planungsaufwand übernehmen. Angesichts der oft chronischen Überlastung vieler Inhaber-Unternehmer kleiner Handwerksbetriebe und ihrer oft wenig entwickelten Fähigkeit zur Delegation von Führungs- und Planungsaufgaben stoßen hier Innovationen an die Grenzen des handwerklichen Betriebsmodells. Der Eindruck, daß es sich bei den engagierten Solarbetrieben „der ersten Stunde“ oft um Neugründungen oder Quereinsteigerbetriebe handelt, wird als Beleg für die Schwierigkeit geltend gemacht, sich aus einem traditionellen Handwerksbetrieb in neue Tätigkeitsfelder hineinzuentwickeln.

Allerdings handelt es sich bei der thermischen Solartechnik um ein relativ gut abgrenzbares, zusätzliches Produkt, das eigentlich ohne größere Umstellungen in einen normalen SHK-Betrieb integrierbar erscheint.

Anders stellt sich die Ausgangssituation dort dar, wo es sich um komplexe neue Marktfelder wie Energiedienstleistungen, Gebäudemanagement, Gebäudeleitetchnik handelt,

---

<sup>32</sup> Bei vielen SHK-Betrieben ist hier eine Horizontverengung auf die Produkte der großen Hersteller konventioneller Heizanlagen festzustellen, mit denen man seit Jahren zusammenarbeitet. Zwar bieten inzwischen auch diese Hersteller eigene Solarpakete an, ohne diese allerdings offensiv zu bewerben.

<sup>33</sup> In diesem Zusammenhang wird von den Gesprächspartnern in den Betrieben gern auf das sog. Wärmepumpendesaster verwiesen: diese Technologie sei auch sehr stark propagiert worden, hätte sich aber als technisch nicht ausgereift erwiesen. Die Hersteller hätten sich damals nach einem halben Jahr aus der Gewährleistung zurückgezogen und das Handwerk habe es „ausbaden“ müssen. Heute muß das Handwerk nach der neuen Gewährleistungspflicht fünf Jahre für die von ihm installierten Anlagen haften.

die neben genuin handwerklichen Arbeiten auch Beratungs-, Informations-, Planungs- und Finanzierungsdienstleistungen umfassen. Will der SHK-Betrieb diese Planungsfunktionen nicht an externe Ingenieurbüros oder Architekturbüros verlieren, muß er sich entweder selbst die entsprechenden Kompetenzen erwerben bzw. einkaufen, indem er entsprechend höherqualifizierte Arbeitskräfte, z.B. einen Ingenieur, einstellt. Das erfordert in jedem Fall mehr Delegation im Betrieb und eine Differenzierung der Laufbahnstrukturen, also das Aufbrechen der traditionellen Dyade Meister/Geselle. Gegen die Einstellung akademisch vorqualifizierter Arbeitskräfte bestehen aber in vielen Handwerksbetrieben - abgesehen von dem damit verbundenen Kostenproblem - auch Vorbehalte.<sup>34</sup> Die Integration derartiger umfassender Dienstleistungskonzepte setzt also sehr tiefgreifende Veränderungen der traditionellen handwerklichen Arbeitsabläufe und betrieblichen Organisationsstrukturen voraus und dürfte vor diesem Hintergrund eher ein Marktsegment für größere SHK-Betriebe darstellen.

Charakteristisch für viele der innovativen Tätigkeitsfelder in der ökologischen Haus-technik ist ihr gewerkeübergreifender Charakter. Das gilt in begrenztem Umfang auch für die Solartechnologie, von der neben dem SHK-Gewerk auch das Dachdeckerhandwerk und das Elektrohandwerk tangiert sind; es gilt für Energieberatung und erst recht für Angebotskonzepte im Bereich der Energiedienstleistung. Diese sind nur über gewerkeübergreifende, zwischenbetriebliche Kooperation zu realisieren. Zwischenbetriebliche Kooperation kann dem einzelnen SHK-Betrieb - gerade angesichts der derzeitig unzureichenden Markterschließung - auch den Einstieg in die Solartechnologie erleichtern, wie erfolgreiche, existierende Modelle zeigen: Die Bündelung von Solar-Ressourcen und -Know-how über Kooperation oder Franchisekonzepte<sup>35</sup> (gemeinsame Werbung, Schulung, gemeinsame Montagewagen) mindert nicht nur das einzelbetriebliche Risiko bei der Erschließung dieses Marktes, es schafft auch Kapazitäten, sich an umfangreicheren Solarprojekten zu beteiligen.

Das Kooperationsverhalten ist im Handwerk aber nicht sehr ausgeprägt, kurzsichtiges Konkurrenzdenken herrscht vor, allzu oft scheitert Kooperation am Wettbewerb zwischen den Gewerken um lukrative Marktfelder. Wo Kooperationsmodelle entstanden, wurden sie häufig von einer Kammer oder Innung oder einem handwerksexternen Akteur, z.B. einem Energieversorgungsunternehmen, in Gang gebracht und waren mit großem Anschubaufwand verbunden.

Zumindest anfänglich war die deutlich abwartende Haltung seitens des SHK-Handwerks gegenüber der Solartechnologie auch durch Unsicherheiten bezüglich des Herstellermarktes für Solaranlagen begründet: Der Herstellermarkt war stark im Fluß, es gab viele kleine Pionierbetriebe, eine hohe Betriebsfluktuation, viele „Garagen-

---

<sup>34</sup> Diese resultieren u.a. aus der Befürchtung manches Handwerksunternehmers, daß akademisch vorgebildete Arbeitskräfte seine Qualifikation und Führungsrolle als Meister in Frage stellen könnten.

<sup>35</sup> Zum Beispiel der Verbund Nord-Solar mit ca. 45 norddeutschen Handwerksbetrieben, die ihre Solaraktivitäten gebündelt haben.



Betriebe“ und No-name-Produkte. Dem entsprachen auf seiten des installierenden Handwerks hohe Gewährleistungsrisiken, Probleme bei der Ersatzteilversorgung und bei der Möglichkeit von Information, Produktschulung und Beratung durch die Hersteller. Inzwischen hat sich der Herstellermarkt für thermische Solaranlagen weitgehend konsolidiert: Angesichts schleppender Markterschließung konnten viele Pionierbetriebe allein nicht überleben, es kam zu Aufkäufen und zu Konzentrationsprozessen. Mittlerweile gibt es einige eingeführte, meist mittelständische, bundesweit präsente Hersteller von Solaranlagen, die eigene Schulungen für Handwerksbetriebe anbieten. Hinzu kommt, daß inzwischen auch fast alle eingeführten, renommierten Hersteller konventioneller Heizungsanlagen Solarpakete im Angebot haben.

#### **Thermische Solarenergie**

- Technisch ausgereift
- Positive Beschäftigungseffekte
- Herstellerseitig „etabliert“

#### **Aber**

Vom Handwerk derzeitig marktmäßig kaum erschlossen

#### **Obwohl**

- es erfolgreiche Beispiele und Modelle für regionale Markterschließungsinitiativen gibt
- alle diese Initiativen zeigen, daß die Marktpotentiale der thermischen Solarenergie bei weitem noch nicht ausgeschöpft sind

Insgesamt zeigt sich, daß trotz ausgereifter Verfahren, vergleichsweise geringem betrieblichen Umstellungsaufwand und zahlreichen eingeführten Herstellern gegenwärtig der Markt für thermische Solarenergie noch so wenig erschlossen erscheint, daß viele Betriebe es nicht für sinnvoll halten, sich intensiv darum zu bemühen. Man hat - um die oben zitierten Ergebnisse der Befragung des ZVSHK aufzunehmen - zwar die Potentiale dieses Markts für das SHK-Handwerk erkannt, realisiert aber nicht, daß es eben nur Potentiale sind, die noch aktiv erschlossen werden müssen. Daher sind offensive Marktöffnungsstrategien gefragt. Hier müßten einmal die SHK-Betriebe selbst auf ihren traditionellen lokalen Absatzmärkten ansetzen, dort Phantasie entwickeln<sup>36</sup> und nach Kooperationspartnern suchen. Erfolgreiche Initiativen wie das Landshuter Modell zeigen, daß solche regional/lokal ansetzenden Aktionen, die Fördermittel mit offensiven Markterschließungskampagnen kombinieren, und in die das örtliche Handwerk von der Konzipierung bis zur Umsetzung eingebunden ist, ein aussichtsreicher Weg sein können.

---

<sup>36</sup> So könnte man z.B. gezielt zufriedene Betreiber von Solaranlagen als örtliche Multiplikatoren einsetzen, könnte Wohnungsgesellschaften und Mehrfamilienhausbesitzer gezielter ansprechen, könnte Paketangebote entwickeln, die bei jedem Neubau zum Standardangebot gehören etc.



Solche regionalen Initiativen müßten durch überregionale, professionelle Markterschließungsstrategien flankiert werden. Derartige Kampagnen sind sicher nicht vom Handwerk allein finanzierbar; das Handwerk müßte hier aktiv nach neuen Bündnispartnern suchen. Dies könnten z.B. die Hersteller von Solaranlagen wie auch die großen Hersteller konventioneller Heizanlagen sein, die inzwischen alle Solarpakete in ihr Angebot aufgenommen haben und die an der Verbreitung dieser Technologie ein Interesse haben müßten, da sie ihnen ebenfalls einen Zusatzumsatz verspricht. Sollte das Handwerk weiterhin keine größeren Anstrengungen machen, das im Markt für Solarthermie vorhandene Absatzpotential auch auszuschöpfen, so ist zu befürchten, daß das SHK-Handwerk auch diesen Markt an den Do-it-yourself-Bereich und an handwerksexterne Akteure verliert. Denn wenn die Hersteller kein leistungsfähiges Vertriebs- und Wartungssystem vorfinden, werden mittelfristig die meisten dazu übergehen, den Vertrieb und die Installation von Solaranlagen selbst in die Hand zu nehmen - bei einem großen Produzenten sind entsprechende Konzepte bereits in der Planung. Wenn die Hersteller aber erst einmal den direkten Zugang zum Kunden haben, ist zu erwarten, daß sie auch andere Leistungen anbieten, die bislang vom SHK-Handwerk durchgeführt werden.

Der direkte Kundenkontakt ist auch heute schon vielfach gegeben, weil - insbesondere bei Problemen in der Garantiezeit oder schwer zu diagnostizierenden Fehlern an Heizungsanlagen - auch heute schon häufig vom Abnehmer direkt oder über den SHK-Betrieb der Werkskundendienst hinzugezogen wird. Bis jetzt scheint bei den großen Herstellern aber noch die Einschätzung vorzuherrschen, daß der bessere Weg, eine hohe Servicequalität zu gewährleisten, vor allem in der Intensivierung der Schulungstätigkeit und nicht in der völligen Übernahme dieser Aufgaben durch eigenes Personal liegt. Sehr wohl denkbar ist aber auch, daß man sich - ähnlich wie im Automobilbereich - auf eine kleinere Gruppe unter den SHK-Betrieben konzentriert, bei denen man davon ausgehen kann, daß sie bereit sind, sich den wachsenden Anforderungen der Produzenten zu stellen.

#### **Fazit**

Derzeit erscheint keinesfalls gesichert, daß das SHK-Handwerk in der Lage sein wird, die sich im ökologischen Bereich auftuenden Marktchancen auch zu ergreifen und damit zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen

#### **Das heißt**

- Es müßte alles getan werden, diesen Innovationsprozeß im SHK-Gewerbe in Gang zu bringen
- Hier liegt auch eine Aufgabe für die Arbeitnehmer und ihre Vertretungen im SHK-Handwerk

## **2.4 Neue Tätigkeitsfelder für das SHK-Handwerk - neue Anforderungen an die Beschäftigten**

Wenn sich für das SHK-Handwerk neue anspruchsvolle Tätigkeitsfelder eröffnen, so stellt sich sicher nicht zuletzt die Frage, welche Konsequenzen dies für die Anforderungen an die dort beschäftigten Arbeitnehmer hat. In bezug auf die Innovationsbarrieren im SHK-Handwerk wäre die Frage zu stellen, ob das SHK-Gewerbe von seiten seines Arbeitskräftepotentials gerüstet ist, die sich bietenden zukünftigen Betätigungsfelder auch zu besetzen.

Alle Experten - die von uns befragten ebenso wie die Branchenvertreter in öffentlichen Verlautbarungen - sind sich einig, daß mit der Durchsetzung der ökologischen Haustechnik auf die Beschäftigten der Branche erhebliche neue, höhere Qualifikationsanforderungen zukommen.

Betroffen sind zum einen die technischen Kenntnisse. Die moderne Haustechnik ist durch die zunehmende Verwendung elektrotechnischer Module sowie elektronischer Steuerungs- und Regelungstechnik geprägt und verlangt vom SHK-Fachmann eine andere Denkweise, eine eher systemtechnische Betrachtungsweise aller mit Klima, Sanitär und Heizung zusammenhängenden Vorgänge im Gebäude und ihrer Wechselwirkungen unter dem Blickwinkel der Energieeffizienz. Die Bezüge zu Nachbargewerken - dem Elektrohandwerk, aber auch den Baugewerken - werden enger. Außerdem steigen die Anforderungen an soziale und kommunikative Fähigkeiten: an die Beratungskompetenz, die künftig auch Umwelt- und Finanzierungsaspekte einschließen muß, an die Fähigkeit, mit Kunden umzugehen, dem Kunden die Technik komplexer Anlagen verständlich zu machen etc. Höhere Anforderungen entstehen auch an betriebswirtschaftliche Kompetenzen: Planung, Koordinierung und Organisation komplexerer Installationsprojekte und Kooperationen mit anderen Gewerken.

Diesen höheren Qualifikationsanforderungen stehen in einigen Teilbereichen der Tätigkeiten eines SHK-Betriebs zwar auch Dequalifizierungstendenzen gegenüber, z.B. durch die Verwendung industriell vorgefertigter Teile bei der Neuinstallation und durch vereinfachte Installationsverfahren, evtl. langfristig auch bei der Reparatur und Wartung von modernen Heizungsanlagen durch den verstärkten Austausch von Modulen und Ersatzteilen an Stelle einer Reparatur. Insgesamt jedoch wird es im SHK-Gewerbe in Zukunft Bedarf an höherqualifizierten Arbeitskräften geben.

Durch die Zusammenlegung der Gewerke „Gas- und Wasserinstallateur“ und „Heizungs- und Lüftungsbauer“ infolge der Novellierung der Handwerksordnung steht das SHK-Handwerk gegenwärtig vor der Herausforderung, die Erstausbildung und die Meisterausbildung den neuen Gegebenheiten anzupassen. Was bisher Gegenstand zweier umfassender Ausbildungsberufe war, muß jetzt in einer Ausbildung vermittelt werden. Gleichzeitig gilt es, die Ausbildungsordnungen an die neuen technischen und sozi-

alen Qualifikationsanforderungen, die sich aus der Entwicklung der modernen ökologischen Haustechnik ergeben, anzupassen. Die Diskussion um die Neuregelung der Erstausbildung und der Meisterausbildung hat zwischen den Tarifparteien des SHK-Handwerks jedoch erst begonnen.

Die sich dabei auftuenden alternativen Optionen bestehen darin, es zwar bei einem Gewerk zu belassen, aber dem Gewerk mehrere Berufe zuzuordnen, oder darin, einen Grundberuf mit mehreren Fachrichtungen zu schaffen. Gerade letztere Option scheint eher geeignet, Berufe mit größtmöglicher Flexibilität, Arbeitsmarktdurchlässigkeit und Aufstiegsmöglichkeiten zu schaffen<sup>37</sup> - eine im Sinne der dort beschäftigten Arbeitnehmer, aber auch für die Entwicklung der Branche SHK wünschenswertere Lösung. Die erste Option eröffnet dagegen im Prinzip Möglichkeiten, auch Berufe unterhalb der Gesellenprüfung mit kürzeren Ausbildungszeiten einzuführen - ein Vorschlag, der im Zusammenhang mit der Diskussion um die anstehende Überarbeitung der Ausbildungsverordnungen von seiten einiger regionaler SHK-Unternehmensverbände wieder in die Debatte gebracht wird. Vor dem Hintergrund, daß das SHK-Gewerbe angesichts der vom Markt ausgehenden neuen Anforderungen eher höher qualifizierte als schlechter qualifizierte Arbeitskräfte benötigt und angesichts der Signalwirkung, die von der Schaffung eines solchen Berufes<sup>38</sup> auf das Image der Branche bei potentiellen Ausbildungsbewerbern ausgehen müßte, erscheinen solche Bestrebungen eher kontraproduktiv.

#### **Wichtige Voraussetzung für die Besetzung der neuen, zukunftssträchtigen Tätigkeitsfelder im SHK-Handwerk**

- Qualifizierte, innovative und motivierte Arbeitskräfte

#### **Denn**

mit der Durchsetzung der neuen ökologischen Beschäftigungsfelder kommen zugleich neue, höhere Qualifikationsanforderungen auf die Beschäftigten zu

- Neue Anforderungen an technische Kenntnisse und vernetztes Denken
- Neue Anforderungen an soziale und kommunikative Fähigkeiten

Gerade das SHK-Handwerk muß sich fragen, ob es vom derzeit vorhandenen Arbeitskräftepotential her gesehen in der Lage ist, die neuen Anforderungen umzusetzen, bzw. ob es in der Lage ist, das dafür erforderliche Potential an qualifizierten, innovativen und aufgeschlossenen Ausbildungsplatzbewerbern auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren.

---

<sup>37</sup> Nach den Bestimmungen der Handwerksordnung darf nur in begründeten Ausnahmefällen in einem Gewerk in mehreren Berufen ausgebildet werden. Grundsätzlich muß auch von jedem Beruf her der Durchstieg in die Meisterausbildung möglich sein. Um diese Flexibilität im Sinne der Arbeitnehmer abzusichern, ist in die Novelle der HWO von 1997 daher auf Druck der Gewerkschaft der Passus aufgenommen worden, daß, selbst wenn in begründeten Ausnahmefällen die Schaffung mehrerer Berufe zugelassen wird, es sich nur um vollwertige Berufe mit einer mindestens dreijährigen Ausbildungszeit handeln darf.

<sup>38</sup> Der Beruf soll nach Vorstellung der Protagonisten überwiegend die Qualifikationen der Rohrinstallation vermitteln (vgl. ZVSHK 1996, S. 49). Die Assoziation „Rohrbieger“ liegt nahe.

Das SHK-Handwerk ist mit insgesamt 65.285 Lehrlingen Ende 1997 neben dem Kfz-Gewerbe eines der lehrlingsstärksten Handwerke. Trotz hoher Ausbildungszahlen hatte die Branche aber in der Vergangenheit immer erhebliche Probleme, alle offenen Ausbildungsplätze auch zu besetzen. Noch 1995, als auf gesamtwirtschaftlicher Ebene die Zahl der Ausbildungsbewerber die Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze schon bei weitem überstieg, vermeldete das SHK-Gewerbe den umgekehrten Trend eines Überhangs an Ausbildungsplatzangeboten (vgl. ZVSHK 1995, S. 50). Dabei ist auch im SHK-Gewerbe die hohe Zahl der Ausbildungsstellen ein Ergebnis der verbreiteten Praxis der Überausbildung über den eigenen Arbeitskräftebedarf hinaus, mit entsprechenden Folgen hinsichtlich der Fluktuation der Auszubildenden und den Übernahmechancen für Absolventen des SHK-Gewerbes nach Abschluß der Ausbildung. Erst ab 1997 kehrte sich dieser Trend um, und es gab auch im SHK-Handwerk mehr nichtvermittelte Bewerber als Ausbildungsplätze (vgl. ZVSHK 1997, S. 55). Auch ist es dem SHK-Handwerk selbst bei für die Branche günstigeren Verhältnissen auf dem Ausbildungsstellenmarkt nicht gelungen, seinen Anteil an Auszubildenden mit höheren schulischen Abschlüssen nennenswert zu steigern.<sup>39</sup> Auch im SHK-Handwerk geht inzwischen - mit gewisser Zeitverzögerung gegenüber anderen Handwerksbranchen - die Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze zurück (vgl. 2.1; vgl. auch ZVSHK 1996, S. 48).

Eine Ursache für die lange Zeit gegenläufige Entwicklung auf dem Ausbildungsmarkt für SHK-Berufe ist, daß die Berufe des SHK-Gewerbes unter den Ausbildungskandidaten ein eher schlechtes Image haben. Die modernen, zukunftsfähigen Tätigkeitsfelder und die Potentiale des SHK-Handwerks als Umwelthandwerk schlagen sich in diesem Image noch nicht nieder. Eine Ausbildungspolitik, die jeden nahm, die jahrelange Politik der Überausbildung mit entsprechend geringen Übernahmechancen - die solange keine Problem war, als sich für SHK-Absolventen akzeptable Auffangpositionen außerhalb des Handwerks, z.B. in Hausmeisterstellen, boten, die aber mit Rückgang solcher Positionen zunehmend problematisiert wird - und die vergleichsweise geringe Ausbildungsvergütung haben dieses schlechte Image noch zementiert. Die qualitative Arbeitskräfteversorgung der Branche wird von vielen der von uns befragten Experten denn auch als Problem angesehen. Von seiten des zuständigen Fachverbands wird daher zunehmend versucht, die Ausbildungsstrategie der SHK-Unternehmen in Richtung auf eine quantitativ eher auf den tatsächlichen Eigenbedarf ausgerichtete und damit verringerte, zugleich aber qualitativ hochwertigere und auf stärkere Selektion der Ausbildungskandidaten abzielende Politik umzusteuern. So war es das erklärte Ziel der Ausbildungskampagne 1997, nicht mehr möglichst viele Jugendliche für die SHK-Berufe zu gewinnen, sondern besonders qualifizierte und aufgeschlossene: „Die rückläufige Ausbildungsbereitschaft anderer Wirtschaftszweige bietet für das SHK-Handwerk die ein-

---

<sup>39</sup> Der Anteil der Auszubildenden mit Abitur liegt seit Jahren konstant bei 2 %.

malige Chance, gut qualifizierte und aktive Jugendliche für die SHK-Handwerke zu gewinnen“ (vgl. ZVSHK 1995, S. 38).

Die zukunftssträchtigen, ökologischen Tätigkeitsfelder des SHK-Handwerks schlagen sich bisher in der Ausbildungspraxis der SHK-Berufe, in den verschiedenen Rahmenlehrplänen der schulischen und beruflichen Erstausbildung und der Meisterausbildung noch kaum nieder. So wurde noch 1996 ein Vorstoß der Deutschen Gesellschaft für Sonnenenergie (DGS) zur Einbeziehung der thermischen Solarenergie in die Erstausbildung<sup>40</sup> mit dem Hinweis abgelehnt, daß man keinen Anlaß für eine Änderung der Ausbildungsverordnungen und Umgestaltung der Rahmenlehrpläne für die schulische und überbetriebliche Ausbildung sehe, da die bestehenden Rahmenpläne eine Einbindung der thermischen Solarenergie ohne weiteres zuließen. Tatsache ist aber, daß die hier vorhandenen Spielräume, ökologische Themen zu integrieren, durch die verantwortlichen Gesellen- und Meisterprüfungsausschüsse in den Innungen, in denen auch Vertreter der Arbeitnehmer sitzen, in sehr unterschiedlicher, uneinheitlicher Weise und in der Tendenz wohl eher selten genutzt werden. Will sich das SHK-Handwerk jedoch als modernes, für Jugendliche attraktives Umwelthandwerk mit Kompetenz in Energieberatung und Energieeinsparung profilieren, wie es das erklärte Ziel der jüngeren Nachwuchskampagnen des Fachverbands ist (vgl. z.B. ZVSHK 1995, S. 39), besteht dringender Bedarf, daß diese Inhalte auch verbindlich Eingang in die Grundausbildung auf schulischer und betrieblicher Ebene finden. Dabei geht es allerdings um mehr als um das additive Hereinnehmen von Umweltschutzthemen in die bestehenden Ausbildungsverordnungen: „‘Umwelt’ ist kein parzellierbarer ‘Stoff’, der sich zusätzlich lernen ließe; ‘Umwelt’ ist ein Querschnittsproblem jeder Tätigkeit, der Planung, der Arbeit und der Resultate, also muß ‘Umwelt’ auch integraler Bestandteil und verbindendes Glied jeglicher Stoffpakete der Ausbildung sein“ (vgl. Brüggemann, Riehle 1995, S. 35). Solange die Ausbildungsordnungen im SHK-Handwerk diesem Leitbild hinterhinken, solange zwischen der betrieblichen Realität und dem propagierten Image als Umwelthandwerk noch große Lücken klaffen, werden auch die Umweltimagekampagnen zur Nachwuchswerbung appellativ bleiben.

---

<sup>40</sup> Anlässlich eines Runden Tisches „Solartechnik in der beruflichen Erstausbildung“ mit Vertretern des ZVSHK, des Bundesbildungs- und - Bundeswirtschaftsministeriums, der Arbeitnehmerseite, der Berufsbildungszentren und Handwerksinstitute. Man einigte sich auf einen Modellversuch zur Solartechnik im Berufsschulunterricht und darauf, daß die Planung und Beratung für Solaranlagen in die Meisterausbildung integriert werden sollte (vgl. ZVSHK 1996, S. 51).

**Das SHK-Handwerk muß sich fragen, ob es künftig in der Lage sein wird, das für die neuen Anforderungen erforderliche Potential an qualifizierten, aufgeschlossenen und motivierten Ausbildungsplatzbewerbern auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren und langfristig an die Branche zu binden**

**Denn**

die modernen, zukunftsfähigen Tätigkeitsfelder in der ökologischen Haustechnik und die Potentiale des SHK-Handwerks als Umwelthandwerk schlagen sich derzeit weder

- im Image der SHK-Berufe
- noch in den Ausbildungsordnungen und der Ausbildungspraxis
- noch in der betrieblichen Realität

nieder

Der anstehende qualifikatorische Anpassungsprozeß im SHK-Handwerk wird nicht allein über die Erstausbildung zu bewältigen sein. Auf die Branche kommen vielmehr erhebliche Anstrengungen zur Weiterqualifizierung des vorhandenen Arbeitskräftepotentials zu. Hier ist gegenwärtig - wie auch Vertreter aus Bildungseinrichtungen des Handwerks übereinstimmend schildern - in bezug auf die neuen Techniken und Tätigkeitsfelder von seiten der SHK-Handwerksbetriebe ein eher reaktives Weiterbildungsverhalten zu beobachten: Die notwendige Fortbildung ist im Handwerk von der konkreten Auftragssituation abhängig. Es wird kein Wissen „auf Halde gelegt“. Kurse werden erst besucht, wenn der Betrieb in diesem Bereich Aufträge bzw. die konkrete Absicht hat, die neuen Technologien einem Kunden anzubieten. Darüber hinaus sind auch im SHK-Handwerk die ebenso in anderen handwerklichen Branchen zu beobachtenden typischen Strukturen der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten festzustellen: eine gewisse Fixierung auf die von den großen Herstellern von Heizungsanlagen angebotenen Schulungen, die Furcht davor, die weiterqualifizierten Fachkräfte könnten abwandern - sei es zur Konkurrenz, sei es als Selbständige, die einen eigenen Betrieb aufmachen - sowie die geringe Neigung, Wissen mit allen Beschäftigten zu teilen, d.h. die Konzentration auf die Fortbildung der Meister und Leitungskräfte.

Von der Angebotsseite her - der Frage, inwieweit inzwischen ein ausreichendes Angebot an einschlägigen Weiterbildungsmaßnahmen, die auf die neuen, ökologischen Geschäftsfelder im SHK-Handwerk vorbereiten, zur Verfügung steht - ist festzustellen, daß sich hier die Situation regional und in bezug auf die einzelnen innovativen Themen sicher sehr unterschiedlich darstellt. Bezogen auf das Thema „thermische Solarenergie“ kann man aber inzwischen wohl von einem flächendeckenden Angebot geeigneter Qualifizierungsmöglichkeiten ausgehen.

Zunächst bieten die Hersteller von Solaranlagen wie auch diejenigen unter den großen Heizungsanlagenherstellern, die Solarpakete im Angebot haben, auf örtlicher Ebene selbst Schulungsmöglichkeiten für das Handwerk an. Darüber hinaus gibt es eine Viel-



zahl von Trägern, die ebenfalls Solarkurse anbieten: die Umweltzentren des Handwerks, einige Berufsbildungszentren des Handwerks, verschiedene Forschungseinrichtungen für Solartechnologie, Organisationen und Vereine zur Förderung der Solartechnologie - z.B. der „Verein Sonnenkraft Freising“ oder der Bund der Energieverbraucher, der bundesweit allein sieben Solarschulen unterhält - sowie verschiedene Innungen; so unterhält die SHK-Innung der Stadt München ein eigenes Ausbildungszentrum für Solartechnik.

Ebenso breit wie das Spektrum der Anbieter ist die Palette der erwerbbarer Abschlüsse vom „Solarberater“ über den „Solarmonteur“ bis hin zum „Solarteur“. Kenner der Solarszene sprechen inzwischen in bezug auf den Markt für Solarqualifizierung von einem gewissen Wildwuchs. Nachdem die Diskussion um die geeignete Qualifizierung für Solartechnologie lange Zeit darum kreiste, ob es sinnvoller sei, diese in die bestehenden Ausbildungsgänge zu integrieren bzw. in Form einer Weiterbildung durchzuführen, oder ob ein eigenes Berufsbild „Solarteur“ geschaffen werden sollte, scheint sich inzwischen die Meinung durchzusetzen, den Qualifizierungsbedarf im Rahmen einer auf dem Gesellenabschluß aufbauenden Weiterbildungsmaßnahme abzudecken, die allerdings bundeseinheitlich zu regeln wäre.

Kritiker eines eigenen Berufsbildes wenden ein, daß die thermische Solarenergie nicht genug Stoff für einen vollwertigen Beruf hergebe, daß das damit entstehende Berufsbild viel zu spezialisiert sei und außerdem das alte, entlang der traditionellen handwerklichen Berufe verlaufende und der Entwicklung der Technologie in vielen Handwerksbranchen ohnehin nicht mehr gerecht werdende Zuständigkeitsdenken im Handwerk zementiere. Gegen eine eigenständige Ausbildung spricht auch, daß es wünschenswert wäre und früher oder später in jedem Fall auch zu erwarten ist, daß die Wärmegewinnung über Sonnenenergie zum Standardbetätigungsfeld für das Gewerbe wird, ebenso wie das Vordringen z.B. von Gasheizungen gegenüber auf Kohle oder Erdölverbrennung basierenden Heizungen oder die Einführung der Brennwerttechnik auch keinen neuen Beruf geschaffen, sondern die Aktualisierung der Qualifikationen erforderlich gemacht hat.

Jüngst ist der ZVSHK mit der Konzipierung eines Rahmenlehrgangs zu einer bundeseinheitlichen Weiterbildungsmaßnahme „Fachkraft Solarthermie“ initiativ geworden, der derzeit im Solarausbildungszentrum der Münchener SHK-Innung getestet wird. Allerdings entstünde damit wieder ein branchenspezifisches Zertifikat. Wünschenswert wäre allerdings eine bundeseinheitliche Regelung dieser Weiterbildung, da auf diese Weise nicht nur verlässliche, einheitliche Kompetenzen beim installierenden Handwerk geschaffen werden, auf die Vertriebsstrategien der Hersteller für Solarthermie aufbauen können, sondern auch die Kundenakzeptanz der Solartechnologie davon abhängen wird, inwieweit der Interessent für eine Solaranlage ein qualitätsverbürgendes installierendes Handwerk vorfindet, das entsprechende Qualifikationen mittels eines einheitlichen Zertifikats auch nachweisen kann.



**Das SHK-Handwerk steht vor einem qualifikatorischen Anpassungsprozeß, der nicht nur über die Anpassung der Erstausbildung, sondern auch über vermehrte Anstrengungen zur Weiterqualifizierung des vorhandenen Arbeitskräftepotentials bewältigt werden muß**

Eine Untersuchung im SHK-Handwerk hat aufgezeigt, in welcher Weise sich für Innovationen aufgeschlossene Handwerksbetriebe dieser Branche von den Traditionalisten unterscheiden. Als ein zentrales Unterscheidungskriterium stellte sich heraus, daß innovative Betriebe ihre Mitarbeiter häufiger und länger zu Fortbildungsmaßnahmen schicken, daß die Fortbildungsmaßnahmen im Rahmen einer vorausschauenden Innovationsplanung und Unternehmensstrategie erfolgten und daß die durchgeführten Maßnahmen alle Mitarbeiter einbezogen, also auf eine Steigerung der Kompetenz des Gesamtbetriebs abzielten (vgl. Brüggemann, Riehle 1995, S. 96, S. 119 ff.). Davon scheint gegenwärtig die Weiterbildungspraxis bei der Mehrzahl der Betriebe des SHK-Gewerbes noch weit entfernt zu sein.

### 3. Das Kfz-Handwerk - Rahmenbedingungen, aktuelle Situation und Perspektiven

#### 3.1 Zur Situation des Kfz-Gewerbes und seiner Beschäftigten

##### 3.1.1 Die Grundstruktur der Branche

Mit dem Produkt Automobil ist in der einen oder anderen Form praktisch jeder regelmäßig konfrontiert. Deshalb gibt es zweifellos kaum jemanden, der nicht bereits mit dem Kfz-Gewerbe und seinen Beschäftigten in Kontakt gekommen ist. Gleichwohl ist der wirtschaftliche, aber auch der beschäftigungspolitische Stellenwert dieser Branche keineswegs allgemein bekannt:

Das **Kfz-Gewerbe** stellt mit 538.000 Beschäftigten in mehr als 55.000 Betrieben sowie einem Umsatz von ca. 248 Mrd. DM (Zahlen von 1997) eine der wichtigsten Branchen des Handwerks dar. Damit übertrifft es z.B. in seiner beschäftigungspolitischen Bedeutung bekannte und vielfach intensiv analysierte Branchen wie die Stahlindustrie (derzeit noch 120.000 Arbeitsplätze), den Bergbau oder gar den Schiffbau mittlerweile bei weitem. Charakteristisch für das Kfz-Gewerbe ist weiter, daß es einen sehr hohen Anteil von Beschäftigten mit Facharbeiter-(Gesellen-)Ausbildung hat.

Ungefähr 50 % der Betriebe sind an ein Fabrikat gebunden; hier spielt neben Service und Reparatur auch der Verkauf von Ersatzteilen, der Gebrauchtwagenhandel, vor allem aber der Neuwagenhandel eine Rolle. Die übrigen Betriebe, die sog. Markenfreien, sind i.d.R. weit kleiner und beschränken sich im wesentlichen auf das Reparaturgeschäft und den Gebrauchtwagenhandel.

Der **markengebundene Bereich** ist der wirtschaftlich und beschäftigungspolitisch weit bedeutendere (sein Anteil an der Beschäftigung wird auf bis zu 80 % geschätzt) und wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit auch bleiben (auch wenn manche Experten neuerdings die Zukunft des markenfreien Teils nicht mehr so skeptisch sehen wie noch vor einiger Zeit). Der Bericht nimmt eine besondere Akzentsetzung auf Markenbetriebe und ihre Pendants - die Automobilhersteller - vor. Das resultiert aus der erwähnten größeren quantitativen Bedeutung, vor allem jedoch auch daraus, daß es Betriebsräte, aber auch aktive gewerkschaftliche Ansprechpartner praktisch ausschließlich in diesen Markenbetrieben gibt (vgl. dazu im einzelnen Mendius u.a. 1993, S. 89 ff.).

Es ist nach Einschätzung von befragten Experten davon auszugehen, daß sich an dieser Struktur in der Zwischenzeit nichts Grundsätzliches geändert hat. Durch die laufenden Polarisierungsprozesse bei der Betriebsgröße (s.u.) wird der Anteil der markengebundenen Betriebe an den Betrieben mit Betriebsrat vermutlich eher steigen. Wie rasch sich dieser Prozeß in sichtbaren Zahlen niederschlägt, ist derzeit nicht absehbar. Nähere Aufschlüsse könnte eine detaillierte Aufbereitung der Erhebung der IG Metall zu den Betriebsratswahlen bringen (zu ersten Resultaten vgl. Teil C, Abschn. 1 in diesem Bericht. Vermutlich wird sich der Trend aber erst in den kommenden Jahren deutlicher

manifestieren. Über die Betriebsratswählerhebungen sind dann - leider - erst Daten im Anschluß an die Wahlen im Frühjahr 2002 zu erwarten.

Die Beziehungen der Fabrikatsbetriebe zu den jeweiligen Automobilherstellern sind strukturell ambivalent, sind sie doch gleichzeitig geprägt von einseitiger Abhängigkeit der Kfz-Betriebe von den Herstellern und von wechselseitigem aufeinander Angewiesensein. Schon aus den Bestimmungen der Händlerverträge ergeben sich erhebliche Einschränkungen der unternehmerischen Autonomie. Weiter verschlechtert wird die Position der Kfz-Betriebe durch einseitige Einflußnahmen, die durch das faktische Machtungleichgewicht zwischen dem einzelnen Kfz-Betrieb und dem jeweiligen Automobilkonzern möglich sind. Von vielen Fachleuten wird daher immer wieder die Frage gestellt, ob man den Inhaber eines fabrikatsgebundenen Betriebs überhaupt mit Fug und Recht als eigenständigen Unternehmer bezeichnen kann.

Mit der freiwilligen Selbstbindung im Rahmen des Händlervertrags sind aber auch eine Reihe von ganz wesentlichen Vorteilen verbunden. Zum Beispiel unterstützen die Hersteller „ihre“ Markenbetriebe durch zahlreiche Qualifizierungsangebote für die Beschäftigten, durch Beratung bei der Gestaltung der Werkstätten und Verkaufsräume, Angebote zur Optimierung der EDV-Nutzung in den verschiedenen Geschäftsbereichen, sie geben Hilfestellung bei der Implementierung zusätzlicher Geschäftsfelder (z.B. Autoverleih oder Leasinggeschäft) und Unterstützung bei speziellen Werbe- und Verkaufsförderungsaktionen. Als das letztlich entscheidende Privileg der Fabrikatsbetriebe ist es aber anzusehen, daß nur sie berechtigt sind, im Auftrag der Hersteller Neuwagen zu verkaufen (vgl. dazu Mendius u.a. 1992; Mendius 1992a).

Bei einer Abwägung aller Pros und Contras überwiegen aber die Vorteile der Herstellerbindung nach Ansicht der meisten Betroffenen nach wie vor - eine Einschätzung, die auch von den Arbeitnehmern in aller Regel geteilt wird. Daß der Markenbetriebsstatus allen Klagen zum Trotz noch immer attraktiv ist, wird u.a. daraus deutlich, daß es Herstellern kaum je Probleme bereitet, bei Bedarf neue Markenbetriebe zu finden. Im umgekehrten Fall, der in letzter Zeit weit häufigeren Kündigung von Markenverträgen durch die Automobilhersteller, wehren sich jedoch die Betriebe meist heftig gegen ein Ausscheiden aus dem Markennetz.

Bei aller Ungleichgewichtigkeit der Beziehungen muß gleichwohl festgehalten werden, daß das Verhältnis zwischen den kleinen Marken-Kfz-Betrieben und den Automobilkonzernen bei weitem nicht in dem Ausmaß durch einseitige Machtausübung und hilflose Unterlegenheit gekennzeichnet ist, wie das im Verhältnis zwischen denselben Großunternehmen und ihren kleineren Zulieferern meist der Fall ist (vgl. dazu Mendius, Wendeling-Schröder 1991; Deiß, Döhl 1992; Deiß u.a. 1998). Grundlage dieser besseren Position der Kfz-Betriebe ist zweifellos u.a., daß sie nicht ohne weiteres kurzfristig austauschbar sind, da sie über den direkten Kundenkontakt verfügen. Eine wesentliche Rolle spielt aber dafür vor allem, daß die Betriebe mit dem Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK) über eine handlungsfähige Organisation verfügen, und daß die fabrikatsgebundenen Betriebe darüber hinaus mit den sog. Händlerverbänden ein zusätzliches Instrument der kollektiven markenspezifischen Interessenwahrnehmung entwickelt haben. Dadurch entsteht eine erhebliche Konfliktfähigkeit, die sich von Zeit zu Zeit auch konkret manifestiert, etwa wenn der Zentralverband oder die Händlervereinigungen auch vor gerichtlichen Auseinandersetzungen nicht zurückschrecken, um ihre für berechtigt gehaltenen Anliegen gegenüber der Automobilindustrie durchzusetzen.

zen. Damit wird aber der Verband zugleich auch zu einem handlungsfähigen Partner für evtl. gemeinsame Aktionen mit der Arbeitnehmerseite - ein Aspekt, auf den in Teil C zurückzukommen sein wird.<sup>41</sup>

### 3.1.2 Stellung des Kfz-Gewerbes innerhalb der Automobilwirtschaft

Durch seine enge Einbindung in die Automobilwirtschaft<sup>42</sup> ist die Situation des Kfz-Gewerbes weitgehend durch die Lage dieses Wirtschaftszweiges bestimmt. Die Automobilwirtschaft und besonders ausgeprägt die Leitbranche - die Automobilhersteller - beeinflussen die wirtschaftliche Situation in der Bundesrepublik ganz entscheidend („Jeder siebte Arbeitsplatz hängt vom Automobil ab“). Andererseits sind wichtige Teile der Automobilwirtschaft wegen der hohen Exportverflechtungen zugleich stark abhängig von der weltwirtschaftlichen Entwicklung.

#### Das Kfz-Gewerbe

- **mit Herstellern und Zulieferern - ein unverzichtbarer Bestandteil der Automobilwirtschaft**
- einerseits eines der bedeutsamsten Gewerke des deutschen Handwerks (1997: 248 Mrd. Umsatz, 538.000 Beschäftigte)
- andererseits ein wichtiger Bestandteil der Automobilwirtschaft, intensiv mit ihr verflochten:
  - als wichtiger Kunde der Anbieter von Ersatzteilen, Betriebsstoffen, Werkstatt-ausrüstungen usw.
  - enge Austauschbeziehungen mit der Versicherungswirtschaft (Abwicklung von Haftpflicht- und Kaskoschäden)
  - besonders ausgeprägte Beziehung zu den Automobilherstellern und -importeuren (Vertrieb, Wartung und Instandsetzung der Fahrzeuge)
- **Starke Abhängigkeit von der Entwicklung der Automobilindustrie**
  - unmittelbar vom Inlandsabsatz
  - mittelbar aber auch von der Exportsituation

Das Kfz-Gewerbe ist praktisch ausschließlich auf den deutschen Binnenmarkt ausgerichtet. Daher ist die Branche vom Weltmarkt zwar teilweise abgekoppelt (so gab es z.B. im Gefolge der deutschen Einigung eine ausgeprägte Sonderkonjunktur, s. Abb. 3),

<sup>41</sup> Beispiele sind die schon erwähnte Einführung des Kraftfahrzeug-Servicetechnikers und die gemeinsame Entwicklung einer bundesweiten Fortbildungsverordnung - wobei in diesem Falle nicht die Automobilhersteller, sondern der Zentralverband des Handwerks erhebliche Reserven gegen eine von VDA, ZDK und IG Metall gewollte bundeseinheitliche Regelung hatte, die gemeinsam überwunden werden mußten (vgl. Mendius u.a. 1997, S. 164 ff.).

<sup>42</sup> Eine einheitliche umfassende Definition dessen, was man unter „Automobilwirtschaft“ zu verstehen hat, liegt nicht vor. Dazuzurechnen sind aber neben den Automobilherstellern und ihren Lieferanten sowie dem Kfz-Gewerbe u.a. Zubehörteilehersteller und -handel, Tankstellen, Mineralölhersteller, Autovermieter u.v.m.

aber keineswegs völlig losgelöst, wird doch die Nachfrage nach Fahrzeugen und entsprechenden Dienstleistungen nicht zuletzt vom allgemeinen wirtschaftlichen Klima - konkret: von den verfügbaren Verbrauchereinkommen und der Investitionsbereitschaft - geprägt.

Die deutsche **Automobilindustrie** hatte **1992/93** einen schweren **Einbruch** zu verzeichnen: Die **Produktion von Kraftfahrzeugen** ging von 5,19 Millionen 1992 auf 4,03 Millionen 1993 zurück, die Beschäftigung sank um über 120.000 Personen. In der Folge kam es zu einem stark ausgeprägten Rationalisierungsschub, der zu einer stark **ansteigenden Produktivität** - allein 1996 und 1997 um ca. 10 % - geführt hat. Seit 1994 ist die Produktion wieder kräftig von 4,36 Millionen Fahrzeugen auf 5,02 Millionen Fahrzeuge im Jahr 1997 angestiegen und erreichte damit fast den Rekordwert (5,19 Millionen) des Vereinigungs-Boomjahres - ähnlich entwickelten sich die **Umsätze** (1995: 225 Mrd., 1996: 243 Mrd. und 1997: 267 Mrd. DM). Die **Kapazitätsauslastung** stieg im vierten Quartal 1997 auf den Spitzenwert von fast 93 %. Mit Verzögerung und weit unterproportional angestiegen ist auch wieder die **Beschäftigung** (1997: + 25.000 Arbeitsplätze). Damit konnte aber der Personalabbau von über 120.000 Beschäftigten nach 1992 bei weitem nicht wettgemacht werden (alle Zahlen aus IG Metall 1998).

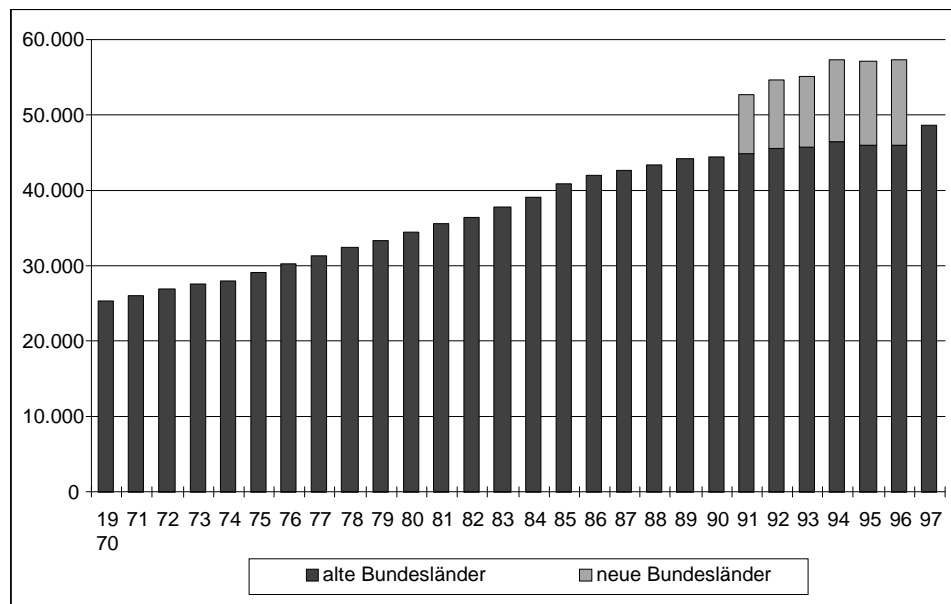
Die Zukunftserwartungen für die Produktion, den Absatz und die Investitionen sind durchaus zuversichtlich, für die Beschäftigung dagegen eher skeptisch - hier wird mit weiterem Personalabbau gerechnet.

Auch das **Kfz-Gewerbe** konnte seine Umsätze steigern (1997 insges. 248 Mrd. DM). Leicht rückläufig ist aber seit 1993 bereits die Beschäftigung (1997 inkl. Inhaber und Familienangehörige: 538.000<sup>43</sup>) und die Zahl der markengebundenen Kfz-Betriebe (von 26.009 Betrieben Ende 1995 auf 24.792 Betrieb Ende 1997).

---

<sup>43</sup> Neue Datenbasis aufgrund der Handwerkszählung - Vergleiche mit Vorjahreszahlen sind nicht möglich.

**Abb. 4: Zahl der Kfz-Gewerbebetriebe insgesamt (Mechanik und Elektrik) in den alten und neuen Bundesländern\* (1970 - 1997)**

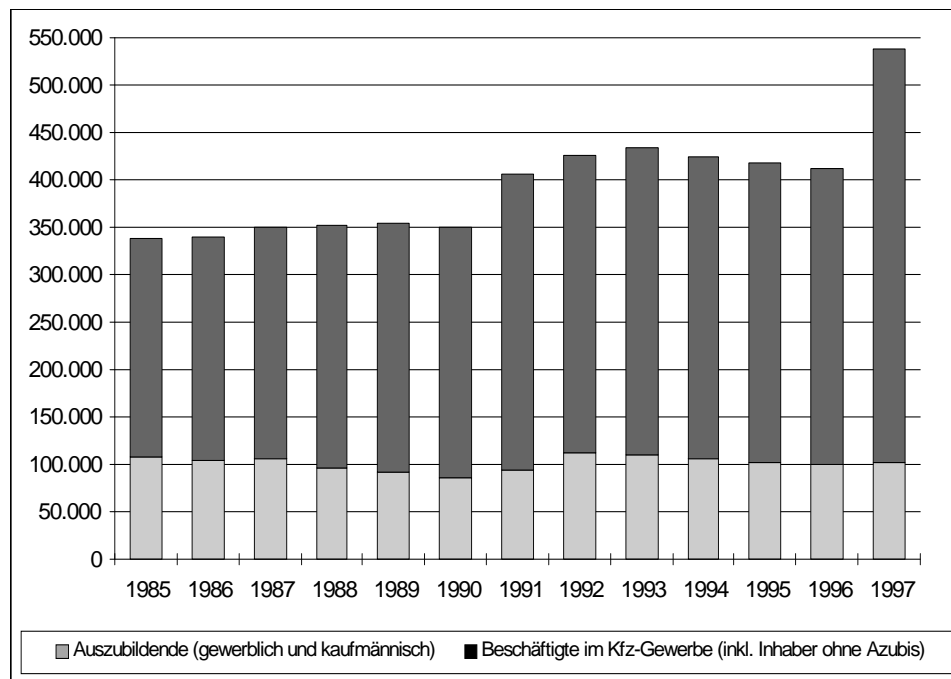


\* Seit 1991 inkl. neue Bundesländer.

Für das Jahr 1997 gibt es nur noch bundesdeutsche Zahlen. Zudem wurde die Berechnungsbasis aufgrund der Handwerkszählung 1995 geändert. Deshalb sind die Zahlen von 1997 nicht mit denen der Vorjahre vergleichbar.

Quellen: ZDK-Geschäftsberichte; ProMotor, div. Ausgaben.

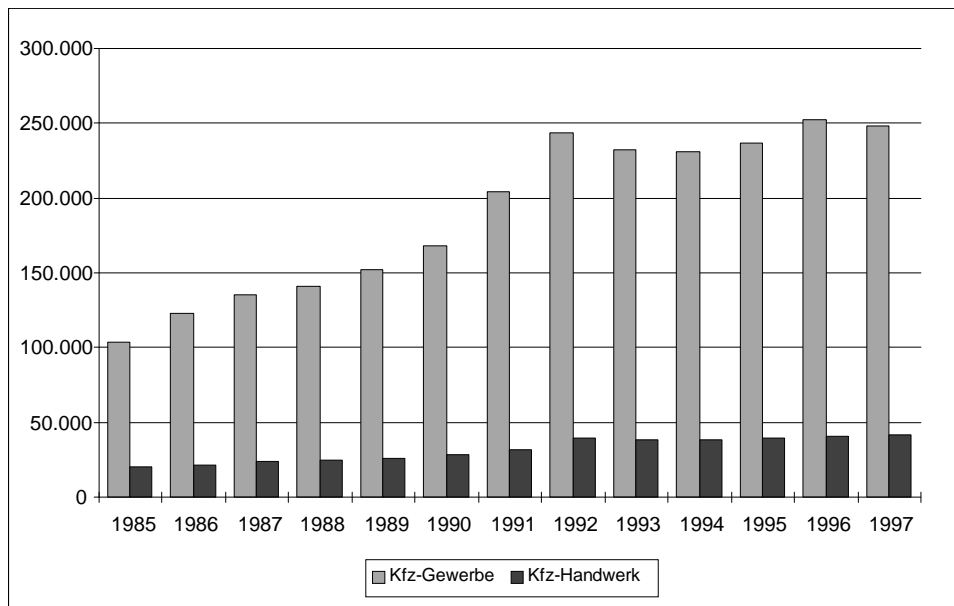
**Abb. 5: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe insgesamt (1985 - 1997)**  
(in den alten und neuen Bundesländern\*; darunter Auszubildende, gewerblich und kaufmännisch)



\* Ab 1992 inkl. neue Bundesländer; außerdem werden ab 1992 bei den Azubis zu den Mechanikern, Elektrikern und kaufmännischen Azubis auch sonstige (z.B. Karosseriebauer, Maler, Lackierer usw.) gerechnet.

Quelle: ZDK-Geschäftsberichte, ZDK (Zahlen und Fakten, lfd. Ausgaben).

**Abb. 6: Umsätze im Kfz-Handwerk und im Kfz-Gewerbe\* insgesamt**  
(1985 - 1997)  
(in den alten und neuen Bundesländern\*\* - in Mio. DM, inkl. USt.)



\* Umsätze aus Handwerk, Neuwagenhandel, Gebrauchtwagenhandel über Vertragshändler, reinem Gebrauchtwagenhandel sowie dem Neu- und Gebrauchtwagenhandel mit LKW.

\*\* Seit 1992 inkl. neue Bundesländer.

Quelle: ZDK-Geschäftsberichte.

### 3.1.3 Einflußchancen des Kfz-Gewerbes innerhalb der Automobilwirtschaft

Für die Perspektiven des Kfz-Handwerks und seiner Beschäftigten ist es von entscheidender Bedeutung, welche Rolle es innerhalb der Automobilwirtschaft spielt bzw. spielen könnte. Das Kfz-Gewerbe ist zweifellos nicht in der Lage, die strukturprägenden Entscheidungen in der Automobilwirtschaft zu treffen oder weitgehend vorzusteuern. Gleichzeitig bildet es aber nach wie vor die entscheidende Schnittstelle zum deutschen Kunden (der Inlandsmarkt ist und bleibt für alle deutschen Hersteller mit Abstand der wichtigste und wird auch von fast allen Importeuren als ein entscheidender Faktor angesehen). Solange die bisherige Form des Vertriebs und der Betreuung von Kraftfahrzeugen nicht völlig abgeschafft wird, ergeben sich daraus Ansatzpunkte, die genutzt werden können, damit das Kfz-Gewerbe mehr als bisher an entscheidenden strategischen Weichenstellungen beteiligt wird. Es geht also nicht nur (so wichtig diese Aspekte gerade auch im Interesse der Belegschaften sind) um die Wahrnehmung berechtigter Interessen auf Feldern wie Händlervertragsgestaltung, Rabatthöhe, Festlegung von Arbeitswerten oder Reparaturkonzeptionen. Unbedingt erforderlich ist es vielmehr auch, daß sich das Kfz-Gewerbe aktiv daran beteiligt, die Zukunft des Automobils und der damit verbundenen Unternehmen und Arbeitsplätze zu sichern.



### 3.1.4 Das Automobil zukunftsfähig machen - eine Aufgabe nicht zuletzt für das Kfz-Gewerbe

Es kann kaum einem Zweifel unterliegen, daß eine bedingungs- und bedenkenlose Fortsetzung der Massenmotorisierung in der bisherigen Form zur Gefährdung der ursprünglich damit verfolgten Zielsetzungen führen müßte. Ziele, die bislang - trotz zahlreicher damit ausgelöster gravierender Probleme - im Großen und Ganzen nach überwiegender Einschätzung erreicht wurden, sind vor allem die Erhöhung der Transportbequemlichkeit und der individuellen Mobilität sowie die Steigerung des Wohlstands durch Schaffung einer Vielzahl von rentablen Möglichkeiten für Produktion und Dienstleistungen, für die Millionen von Arbeitskräften benötigt werden.

Schon aus der außerordentlichen Bedeutung für die Wirtschaft und die Arbeitsplätze läßt sich ableiten, daß ein übergangsloser Ausstieg aus dem „System Automobil“ zweifellos mit katastrophalen, kaum mehr beherrschbaren Folgen verbunden wäre. Er stellt daher - egal, wie man zum Automobil steht und ohne die Frage beantworten zu wollen, ob das Automobil mittel- und längerfristig eher eine Problemlösung oder das eigentliche Problem darstellt - unter gegebenen Bedingungen keine realistische Handlungsoption dar.

#### **Hin zur „zukunftsfähigen Automobilwirtschaft“ - eine Aufgabe auch für das Kfz-Handwerk und seine Beschäftigten**

- Fortsetzung des bisherigen Kurses der Massenmotorisierung kann deren Zielsetzungen gefährden
- Folge eines übergangslosen Ausstiegs aus dem „System Automobil“ wäre ein kaum beherrschbares Desaster - er ist daher keine realistische Handlungsoption
- Gerade deshalb: Die Automobilwirtschaft muß sich im eigenen Interesse die Ziele von Nachhaltigkeit zu eigen machen und sie umsetzen

Gerade weil es keine unmittelbar umsetzbare, gangbare Alternative gibt, muß sich die Automobilwirtschaft im Interesse ihres längerfristigen Überlebens für die Ziele von Nachhaltigkeit<sup>44</sup> einsetzen, wie sie u.a. (schon mit Unterstützung der früheren Bundesregierung) in Kyoto und Rio formuliert wurden. Das heißt, daß es im Sinne einer längerfristigen Existenzsicherung darauf ankommt, schnellstmöglich alle realisierbaren Chancen der Verbrauchsreduzierung, der Emissionsverminderung, der Einsparung von Rohstoffen usw. umzusetzen, und zwar auch aus eigener Initiative und nicht erst, wenn unmittelbar wirkende Bestimmungen erlassen wurden, die das erzwingen (etwa weiter verschärfte Vorschriften über Emissionen, niedrigeren Flottenverbrauch, höhere Recyc-

<sup>44</sup> Eine knappe Definition dieses in der politischen Debatte viel verwendeten und nicht immer klar beschriebenen Begriffs lautet: „Ziel einer nachhaltigen Entwicklung ist es, die Produktivität von Natur und Umwelt auf Dauer zu erhalten“ (vgl. Renn 1997, S. 35).

ling- und Weiterverwendungsquoten, höhere Kraftstoffpreise usw.). Das Kfz-Gewerbe und auch seine Beschäftigten sollten im Interesse der Erhaltung der Arbeitsplätze alle Möglichkeiten nutzen, diesen Prozeß zu unterstützen.

In der Debatte über dieses Thema wird von der Auto-Lobby gerne argumentiert, daß man sich am Markt, d.h. an der vorhandenen Struktur der Verbrauchernachfrage orientieren müsse. Die ist angeblich unverrückbar fixiert auf schnelle Fahrzeuge mit hoher Motorleistung usw. Diese Behauptung überrascht insofern, als sie teilweise von denselben Leuten vorgetragen wird, die sonst argumentieren (und den Ansatz auch durchaus mit Erfolg praktizieren), daß Nachfrage nicht zuletzt auch Ergebnis erfolgreichen Marketings sei. Die herrschende Ausrichtung der Nachfrage ist zweifellos auch Ergebnis von intensiven - in diese Richtung zielenden - Werbekampagnen und damit keineswegs unbeeinflussbar. Daher muß eine derartige Kursänderung begleitet werden von umfassenden Marketingkonzepten, die auf die neuen Zielsetzungen ausgerichtet sind. Das Kfz-Handwerk und seine Beschäftigten können bei einer derartigen zukunftsfähigen Neuorientierung eine entscheidende Rolle spielen, indem sie die Kunden entsprechend beraten und aufklären.<sup>45</sup> Wenn die Branche die Zeichen der Zeit begriffen hat, müßte sich das konkret z.B. daran erweisen, daß bei den Verkaufsbemühungen die neuen sparsamen Fahrzeuge auch entsprechend in den Vordergrund gerückt werden.

Bekanntlich hat VW gerade mit dem 3-Zylinder-Diesel-Lupo das erste sogenannte 3-Liter-Auto vorgestellt. Seine breite Durchsetzung könnte entscheidende Fortschritte bei der Reduzierung von Verbrauch und Emissionen bringen.<sup>46</sup> Der Vorläufer - der sogenannte Öko-Golf - wurde vor einigen Jahren nicht zuletzt deshalb ein Mißerfolg (und die Produktion letztlich eingestellt), weil er nicht entsprechend beworben wurde. Es ist zu hoffen, daß man diesmal anders agiert. Ob aber der Erfolg wirklich gewollt wird, läßt sich bezweifeln. Bei einem angedachten Preis von mindestens 26.000 DM „fällt es schwer, einen großen Verkaufserfolg zu prognostizieren, der VW nur in Verlegenheit bringen würde. Denn mehr als 5.000 Sparmobile pro Jahr lassen sich derzeit nicht produzieren“ (Auto Motor Sport 1998, S. 39). Hier wird es darauf ankommen, eine Trendwende herbeizuführen - eine Aufgabe, an der sich alle beteiligen müssen, die die Automobilwirtschaft mittelfristig sichern wollen.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Eine wenig rühmliche Rolle in umgekehrter Richtung spielten in den 80er Jahren eine Reihe von Angehörigen des Kfz-Handwerks, die Kunden z.B. in ihrer Skepsis gegenüber der Verwendung von bleifreiem Benzin oder bezüglich der Möglichkeit und Sinnhaftigkeit der Katalysatornachrüstung eher noch bestärkten, statt zu versuchen, sie von deren unzweifelhaftem Nutzen zu überzeugen.

<sup>46</sup> Es kann an dieser Stelle nur darauf hingewiesen werden, daß eine Reihe von Experten (so auch wiederholte Stellungnahmen des Umweltbundesamtes) Dieselfahrzeuge überhaupt nicht für akzeptabel halten - solange jedenfalls das gravierende Problem aus ihrer Sicht krebserregenden Diesellrußes nicht zufriedenstellend gelöst ist. Daraus wird dann die Position abgeleitet, daß ein Öko-Auto jedenfalls keinen Dieselmotor haben dürfe. Auf der anderen Seite wird gerade im verstärkten Einsatz von Dieselfahrzeugen ein Hauptansatz zur Verringerung des Verbrauchs an fossilen Brennstoffen und zur Rückführung der Emissionen gesehen - eine Kontroverse, die nicht nur viele Verbraucher verunsichert.

<sup>47</sup> Auch einige Beschäftigte von Automobilherstellern, mit denen das Problem diskutiert wurde, gehen zwar davon aus, daß hier zunächst die Unternehmensleitung „in der Pflicht steht“, sie sehen aber

- **Das Kfz-Gewerbe ist mehr als nur Vertriebs- und Serviceorganisation**
- **Das Kfz-Gewerbe muß die Zukunft der Automobilwirtschaft aktiv mitgestalten**
- **Trotz aller Technisierung und Elektronisierung muß es zugleich eigenständiges „Handwerk“ bleiben**
- **Mobilisierung des umfassenden bei den Beschäftigten vorhandenen Know-hows bringt Vorteile für die gesamte Automobilwirtschaft**

Eine entscheidende Frage ist, ob das Kfz-Gewerbe die im folgenden skizzierten Veränderungstendenzen (sie beziehen sich auch auf die „Arbeitsteilung“ mit den Herstellern) nur mehr oder weniger passiv hinnehmen und dann lediglich umsetzen will, oder ob es auch aktive Gestaltung betreiben und z.B. trotz aller Technisierung und Elektronisierung zugleich auch eigenständiges Handwerk bleiben will, indem es u.a. versucht, seinen Einfluß in Richtung auf eine Stärkung der Anteile handwerklicher Arbeit geltend zu machen.

### **3.1.5 Absehbare und denkbare wesentliche Veränderungen auf der Nachfrageseite**

#### **a) Weltmarktentwicklungen und Auswirkungen für das deutsche Kfz-Handwerk**

Ungeachtet der Rekordzahlen beim inländischen Absatz weist die Automobilindustrie weltweit erhebliche Überkapazitäten auf: 1985 rechnete man noch mit 5 Millionen Fahrzeugen pro Jahr, 1998 mit 12 Millionen (IG Metall 1998, S. 21) oder bis zu 18 Millionen (Süddeutsche Zeitung vom 5.10.98). Ein weiterer Anstieg wird erwartet: Für Beginn des 21. Jahrhunderts wird mit einer Kapazitätsauslastung von nur mehr 76 % gerechnet (IG Metall 1998, S. 21). Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Folgen der Krisen in Fernost und in Rußland noch bei weitem nicht abschätzbar sind. Derartige Entwicklungen sind durchaus auch für das Kfz-Handwerk von hoher Bedeutung: Da sich verschlechterte Exportmöglichkeiten auf die Arbeitsplätze bei Herstellern und Zulieferern im Inland auswirken, ergeben sich auch Folgen für die Nachfrage nach Fahrzeugen und entsprechende Dienstleistungen. Außerdem kann davon ausgegangen werden, daß dieser Trend dazu führen wird, die ohnedies in letzter Zeit intensivierten Bemühungen um Kostenersparnisse im Vertriebsbereich (nach der Schlankheitskur bei Herstellern und Lieferanten gerät dieses Feld - Schlagwort „lean distribution“ - ohnedies verstärkt ins Sichtfeld) noch weiter zu verstärken. Schließlich: Wenn das Überangebot auf dem Markt Preiskonzessionen bei Neufahrzeugen erzwingt, führt das nicht nur auf alle Fälle

---

die Möglichkeit, daß dabei auch die Arbeitnehmer in der Automobilwirtschaft unmittelbar eine wichtige Rolle spielen könnten, indem sie als Werksangehörige die Öko-Autos als „Jahreswagen“ bestellen. Die Beschäftigten in den anderen autonomen Branchen könnten ihnen diese Entscheidung dadurch erleichtern, daß sie die Bereitschaft signalisieren, diese Fahrzeuge dann auch zu kaufen.

zu proportionalen Absatz- und Ertragsverlusten beim Handel, sondern löst möglicherweise auch weitere Kürzungen der Handelsspanne für die Händler durch die Hersteller aus.

#### **Anstieg der weltweiten Überkapazitäten in der Automobilproduktion**

- Verschlechterte Exportmöglichkeiten: Durchschlagen auf die Arbeitsplätze bei Herstellern und Zulieferern im Inland und damit auf die Nachfrage nach Fahrzeugen und Dienstleistungen
- Verstärkte Bemühungen um Kostenersparnisse im Vertriebsbereich (Schlagwort „lean distribution“)
- Evtl. Preiskonzessionen bei Neufahrzeugen = Ertragsverluste beim Handel: u.U. weitere Margenkürzungen durch die Hersteller.

#### **b) Auf dem Wege zum Monopol? Unternehmenszusammenschlüsse bei den Automobilherstellern und ihre Auswirkungen für die Vertriebsnetze**

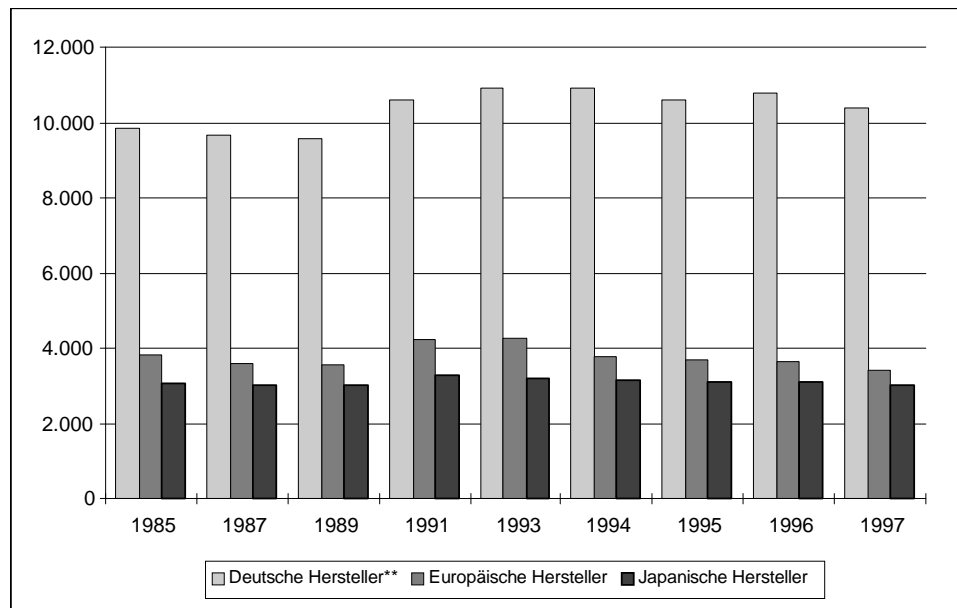
Spätestens seit Anfang der 80er Jahre wurde das Einsetzen einer ausgeprägten Fusionswelle bei den Automobilherstellern prognostiziert. Zwar sind bei weitem nicht alle erwarteten Zusammenschlüsse tatsächlich zustande gekommen, und einige Hersteller, die bereits als sichere Kandidaten für eine Übernahme durch andere gehandelt wurden, erfreuen sich weiter ihrer Selbständigkeit und sind z.T. zumindest bis auf weiteres durchaus erfolgreich.<sup>48</sup> Der Trend zur Konzentration indes ist unverkennbar und wurde durch den jüngst überraschend vollzogenen Zusammenschluß von Mercedes-Benz und Chrysler weiter unterstrichen. R. Eaton, der Chrysler-Chef erwartet übrigens, daß „weltweit nicht einmal 10 der rund 30 Autohersteller den zunehmend härteren Wettbewerb überleben. Weniger als zehn erwirtschafteten nämlich derzeit Gewinne. Die Krise in Asien habe die Überkapazitäten von weltweit 18 Millionen Fahrzeugen vor einem Jahr noch steigen lassen“ (Süddeutsche Zeitung vom 5.10.98, S. 25).

- **Die prognostizierte Fusionswelle bei den Automobilherstellern rollt**
- **Weltweit werden höchstens 10 der 30 Autohersteller überleben** (R. Eaton, Chrysler)
- **Fusionsziel: Synergien - auch im Vertriebsbereich. Zusammenschlüsse verstärken die Tendenz, Netze zu straffen, d.h. Händlerverträge aufzulösen**

<sup>48</sup> Hier wurde im Berichtsentwurf vom Dezember 1998 auf die Beispiele BMW und Volvo hingewiesen. Bereits Anfang 1999 ist der Verkauf der Pkw-Sparte von Volvo an Ford beschlossene Sache, bezüglich BMW häufen sich - im Gefolge des Desasters der Rover-Übernahme und der damit begründeten Wechsel im Vorstand - die - bislang noch stets dementierten - Meldungen über geplante Übernahmen durch andere Hersteller.

Das Motiv für derartige Zusammenschlüsse sind immer vor allem erhoffte Synergieeffekte, nicht zuletzt Personaleinsparungen. Diese sollen selbstverständlich auch im Vertriebsbereich erreicht werden. Deshalb ist mit zusätzlichen Impulsen zu rechnen, die Markenbetriebe noch kürzerzuhalten und die Netze zu straffen, d.h. die Zahl der Betriebe zu verringern.

**Abb. 7: Werkstattnetze\* ausgewählter deutscher, europäischer und japanischer Hersteller (1985 - 1997)**  
(in den alten und neuen Bundesländern\*\*)



\* Direkthändler, Vertretungen, Stützpunkte, Niederlassungen; ohne reine LKW-Stützpunkte  
Deutsche Hersteller: BMW, Mercedes Benz, Opel, VAG (VW + Audi)  
Europäische Hersteller: Citroën, Renault, Fiat  
Japanische Hersteller: Honda, Mazda, Toyota, Nissan

\*\* Seit 1991 inkl. neue Bundesländer.

Quellen: ZDK-Geschäftsberichte; Autohaus 5/1995; Autohaus 1/2/1996.

### c) Schwarzarbeit, Nachbarschaftshilfe und Do-it-yourself - eine Gefährdung der Arbeitsplätze im Kfz-Handwerk?

Das Handwerk ist insgesamt von diesen Phänomenen in breitem Umfang betroffen. Auf die Ursachen kann an dieser Stelle nicht im einzelnen eingegangen werden, genauso wenig wie die breite Diskussion um mögliche Gegenrezepte hier zu führen ist. Das Kfz-Gewerbe dürfte indes zu den Branchen gehören, die am meisten unter der starken Ausbreitung dieses „grauen Marktes“ zu leiden haben.

Die Gründe für die große Bedeutung reichen weit zurück bis in die Zeit der Überauslastung und der ausgeprägten Arbeitskräfteknappheit. Damals wurde Schwarzarbeit und das damit verbundene Zubrot für die Beschäftigten von vielen Kfz-Unternehmen weitgehend ignoriert, teilweise aber auch sehenden Auges toleriert oder sogar - als Kompensation für die schlechten legalen Verdienstmöglichkeiten in der Branche - bewußt in

Kauf genommen. Die Zunahme in den letzten Jahren dürfte durch die gewachsene Arbeitslosigkeit und die stagnierenden oder sinkenden Realeinkommen sowie längere Freizeit auf der einen Seite und durch die gleichwohl (vor allem durch die hohen Lasten auf dem Faktor Arbeitskraft) stark weiter gestiegenen Stundenverrechnungssätze (sie betragen mit DM 100,-- und mehr mittlerweile ein vielfaches des Nettostundenlohnes eines Facharbeiters) auf der anderen Seite gefördert worden sein. Nun wurde in jüngster Zeit (1996 auf 1997) ein Rückgang dieses Bereichs von 20 % auf 16 % der Wartungsarbeiten registriert (ZDK 1998). Ob damit aber eine durchgreifende Trendwende eingeleitet ist, darf füglich bezweifelt werden. Gewiß kann der Vormarsch der Elektronik im Auto und die damit erforderlich werdenden immer teureren und komplexeren Ausrüstungen auch den Effekt haben, den Bereich der Tätigkeiten für Schwarzarbeit einzugrenzen - solange sich aber an den grundlegenden Rahmenbedingungen nichts ändert, wird der Sektor weiter boomen.<sup>49</sup>

Der entscheidende Ansatz zur Austrocknung der Schwarzarbeit bleibt daher: einerseits energisch und konsequent dagegen vorzugehen, inkl. der offensiven Aufklärung über ihre weitreichenden Folgen (das ist im übrigen durchaus eine Aufgabe, zu deren Bewältigung Betriebsräte und Gewerkschaften substantiell beitragen können) und andererseits und vor allen Dingen, sie weniger attraktiv zu machen durch eine Entlastung arbeitsintensiver Tätigkeiten (zu den vorhandenen Ansätzen s.u.).

#### **Schwarzarbeit, „Nachbarschaftshilfe“ und Do-it-yourself: der heimliche Gegner**

##### **Gründe**

- Mehr Freizeit, höhere Arbeitslosigkeit, sinkende Realeinkommen
- Hohe Stundenverrechnungssätze

##### **Ansätze zur Austrocknung**

- Umfassende Aufklärung und energische, konsequente Bekämpfung
- Abbau der Attraktivität durch Entlastung legaler Tätigkeiten

##### **Im Erfolgsfall**

- Legale Arbeit wird preisgünstiger, die Nachfrage steigt
- Reguläre Arbeitsplätze entstehen, soziale Sicherungssysteme werden entlastet, die Lohnnebenkosten sinken usw.
- Eine Aufwärtspirale kommt in Gang

Wenn es gelingt, die Nachteile legaler Arbeit abzubauen, wird sie wieder attraktiver, es steigt die Nachfrage. Dadurch können wiederum reguläre Arbeitsplätze entstehen mit der Folge der Entlastung der sozialen Sicherungssysteme. Dies wiederum führt zu niedrigeren Lohnnebenkosten usw. Dann bestehen durchaus realistische Chancen, den

<sup>49</sup>

Dabei darf man aber nicht übersehen, daß die Variante einer kostengünstigeren Reparatur bei Verzicht auf eine Rechnung nicht nur beim Werkler in der heimischen Garage vorkommt, sondern - glaubt man Experten, die es wissen müßten - durchaus auch bei offiziellen Kfz-Betrieben praktiziert wird.



Trend umzukehren und eine derartige Aufwärtsspirale in Kraft zu setzen (nicht nur im Kfz-Handwerk).

#### **d) Die Zukunft des selektiven Vertriebssystems**

Eine entscheidende Existenzvoraussetzung für die markengebundenen Kfz-Betriebe in Deutschland (mit ca. 25.000 knapp die Hälfte der Kfz-Betriebe, die nach Schätzungen mindestens 80 % der Arbeitskräfte der Branche beschäftigen) bildet das sog. selektive Vertriebssystem, das es den Herstellern ermöglicht, Fahrzeuge einer Marke exklusiv über ein dafür gebildetes Händlernetz zu vertreiben.<sup>50</sup> Allerdings wird es nicht nur von neoliberalen Marktradikalen als eigentlich unzulässig - weil wettbewerbswidrig - angesehen. Das System war deshalb schon Ziel verschiedener Angriffe, mit der Absicht, es abzuschaffen - andere Staaten kommen in der Tat ohne ein derartiges Konzept aus. Innerhalb der EU ist der selektive Vertrieb nur jeweils befristet im Sinne einer Ausnahmeregelung, der sog. Gruppenfreistellungsverordnung - GVO - erlaubt. (Die Befristung läuft derzeit bis 2002; vgl. auch Grünbuch der EU über vertikale Wettbewerbsbeschränkungen.) Eine ersatzlose Streichung oder weitgehende Aufhebung der GVO würde aber nach Ansicht vieler Experten die Existenz der deutschen Markenbetriebe massiv gefährden; manche sähen darin sogar den „Anfang vom Ende“ dieses Segments.<sup>51</sup>

Schon vor Auslaufen der letzten GVO gab es Befürchtungen, daß die Regelung ganz gekippt würde. In intensiven Verhandlungen mit den EU-Instanzen - für den selektiven Vertrieb stark gemacht hat sich vor allem auch der ZDK - konnte erreicht werden, daß die Vertriebsform erhalten blieb und einige durchaus wichtige Änderungen zugunsten der Vertragshändler vorgenommen sowie die Verbesserung des Zugangs zu Daten und Informationen der Automobilhersteller auch für freie Werkstätten sichergestellt wurde - die Grundstruktur blieb aber erhalten. Mittlerweile wird erwartet, daß für die derzeitige GVO eine Nachfolgeverordnung erreicht werden kann und das selektive Vertriebssystem also auch über das Jahr 2002 hinaus existieren wird.

---

<sup>50</sup> Dafür gibt es umfangreiche Begründungen. Eines der zentralen Argumente ist, daß nur über einen markenspezifischen Vertrieb und die entsprechende Bindung der Kfz-Betriebe an den Hersteller das im Interesse der Funktionsfähigkeit und vor allem der Sicherheit gebotene hohe Qualitätsniveau sichergestellt werden könne, und zwar über entsprechende, nur markenspezifisch zu gewährleistende Ausstattung der Werkstätten, umfassende Qualifizierung des Personals, Zertifizierung usw.

<sup>51</sup> Das Verfahren der EU-Kommission gegen VW (200 Mio. DM Geldbuße - unter Vorbehalt gezahlt) wegen Behinderung der Belieferung von Endkunden im Ausland wurde daher von vielen Experten als ernsthafte Gefährdung der GVO betrachtet.



### **Das „selektive Vertriebssystem“ - ein Auslaufmodell?**

- „Selektiver Vertrieb“ ist in der EU nur zulässig auf Basis einer jeweils befristeten (derzeit bis 2002 begrenzten) Gruppenfreistellungsverordnung
- Er bildet die Existenzbasis: für ca. 25.000 der Kfz-Betriebe mit ca. 80 % Beschäftigtenanteil
- Eine ersatzlose Streichung der GVO könnte der Anfang vom Ende der deutschen Markenbetriebe sein

Zu den Verteidigern des selektiven Vertriebssystems gehören bislang sowohl Hersteller als auch die Kfz-Markenbetriebe. Deutlich ist jedoch auch, daß sich die Hersteller - anders als das Kfz-Gewerbe - durchaus mit anderen Modellen anfreunden könnten. So wird von dieser Seite immer wieder einmal darüber philosophiert, daß man den Vertrieb auch ganz oder jedenfalls zu weit höheren Teilen selbst in die Hand nehmen könne, oder es wird geäußert, daß ein Franchise-System eine attraktive Alternative wäre (eine Option, bei der aber keineswegs gesichert ist, daß sie den Vorstellungen der EU-Wettbewerbschüter entspricht). Als einen ersten Einbruch in die bisherige Struktur läßt sich die beim „Smart“ gewählte Vertriebsform werten, die - zumindest vom ZDK - als ein unzulässiges Franchise-Modell betrachtet wird.

In welcher Form der Vertrieb von Fahrzeugen stattfindet, ist aber auch aus der Perspektive der Arbeitnehmer von besonderem Interesse, würde sich doch eine Veränderung in vielfältiger und spürbarer Form für sie bemerkbar machen. Deshalb ist die IG Metall derzeit dabei, eine Positionsbestimmung in dieser Frage vorzunehmen und zu klären, wieweit auf diesem Feld ein gemeinsamer Vorstoß mit dem ZDK möglich ist.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß viel dafür spricht, daß das selektive Vertriebssystem in Deutschland auch das Jahr 2002 überleben wird. Grundsätzlich gefährdet werden könnte es allenfalls durch evtl. massive Wettbewerbsverstöße der Beteiligten selbst. Da zugleich die Folgen eines Aufweichens oder kompletten Kippens des selektiven Vertriebssystems für die Kfz-Betriebe weitreichender und dramatischer wären als für die Automobilhersteller, ist aber keineswegs auszuschließen, daß von dieser Seite weiter mit der Möglichkeit des Umstiegs auf andere Modelle gearbeitet wird, u.a. um das Markennetz zu gewünschtem Verhalten zu bewegen.

### **e) Umbrüche im Vertrieb, neue Wettbewerber und Konzentrationsprozeß innerhalb des Kfz-Gewerbes**

Auf die Markenbetriebe kommen aber - selbst wenn die GVO nur moderat reformiert werden sollte - weitere grundlegende Änderungen zu. Praktisch alle Hersteller reorganisieren ihre Markennetze. Neben Veränderungen der Händlerveträge bei den Betrieben, die im Markennetz verbleiben (eingeführt werden z.B. häufig neuartige Rabattsysteme,

die neben Absatzzielen vor allem auch Qualitätsverbesserungen und Kundenzufriedenheit einbeziehen) ergeben sich Modifikationen der Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Gruppen (A- und B-Händler, separate Betriebe für bestimmte Oberklassefahrzeuge, Nur-Service-Betriebe usw.). Vor allem aber dominiert noch immer der vor einigen Jahren eingeleitete Prozeß der Verkleinerung der Netze (vgl. Abb. 7). Trotz aller Bekenntnisse zum eigenständigen mittelständischen Unternehmer und zur „Präsenz in der Fläche“ wird doch offensichtlich ein weiteres Abschmelzen der Zahl und eine Steigerung der Betriebsgrößen für sinnvoll gehalten (im Vergleich zu anderen Ländern gibt es in Deutschland in der Tat relativ viele, im Durchschnitt dafür eher kleine Kfz-Betriebe).

Neben vertriebspolitischen Überlegungen - größere Betriebe können leichter das immer breiter werdende Angebot an Fahrzeugen in entsprechenden Showrooms präsentieren usw. - spielen zweifellos auch eher technisch-organisatorische Aspekte eine Rolle (z.B. werden die künftig erforderlichen Werkstattausrüstungen immer teurer und deren Amortisation ist daher in größeren Betrieben leichter möglich).

#### **Was ist zu erwarten?**

- Reorganisation der Händlernetze, Neugestaltung der Händlerverträge, weniger und größere Vertragsbetriebe
- Entstehen „fabrikatsorientierter Markenfreier“, mehr netzexterne Spezialanbieter, wie „PIT STOP“, zusätzlich herstellergesteuerte Ketten (s. VW: „Stop and Go“) = Wettbewerbsverschärfung
- Immer weniger selbständige Kfz-Handwerksunternehmen wegen Übernahmen durch „Brancheninterne“ und „Quereinsteiger“
- Gefahr von Wettbewerbsverzerrungen (z.B. bessere Konditionen beim Neufahrzeugeinkauf)

Mit der Schrumpfung der Netze ändert sich aber zwangsläufig auch die **Arbeitsteilung zwischen den Markenbetrieben und ihren Wettbewerbern.**

Zweifelloso werden viele der ausgemusterten Markenbetriebe geschlossen werden. Diejenigen indes, die weitermachen wollen, aber kein neues Fabrikat finden (oder von den Segnungen der Markenbindungen genug haben), werden als freie, aber markenorientierte Betriebe arbeiten. Damit entsteht aber eine neue Kategorie von Kfz-Betrieben: Der entscheidende Unterschied zu den üblichen freien Werkstätten ist, daß sie über sehr erhebliches Marken-Know-how sowie über die entsprechenden Ausstattungen und Qualifikationen bei den Beschäftigten verfügen. Außerdem haben diese „markenorientierten Freien“ ihren Kundenstamm und werden versuchen, ihn zu halten. Da sie gleichzeitig von einer Reihe von Aufwendungen und Kosten entlastet sind, die mit dem Markenstatus zusammenhängen, können sie ihre Leistungen u.U. günstiger anbieten. Keineswegs ausgemacht ist auch - wie häufig unterstellt -, daß sie aus dem Neuwagengeschäft ausscheiden müssen. Durchaus möglich ist es, daß es solchen Betrieben gelingt, sich - z.B. über gezielte Reimporte - mit günstigen Fahrzeugen zu versorgen, die sie dann zu att-

raktiven Preisen an ihre Kundschaft anbieten können. Vor diesem Hintergrund - erste Organisationsversuche dieser „ausgegrenzten“ Markenbetriebe lassen sich bereits beobachten - scheint es keineswegs sicher, daß die verbleibenden Betriebe des Markennetzes das Geschäftsvolumen der ausgeschiedenen Betriebe an sich ziehen können. Denkbar ist sogar der gegenteilige Effekt.

Weiter haben sich im Reparaturmarkt seit einigen Jahren auch **Spezialanbieter** etabliert, die sich vor allem auf häufig anfallende Standardreparaturen (z.B. Auspuffanlagen, Stoßdämpfer, Bremsbeläge) konzentrieren und sich gegenüber dem Kfz-Gewerbe insbesondere durch pauschale Festpreise, Sofortreparatur und (angeblich) besonders günstige Angebote in Szene zu setzen versuchen. Um sich dieser Konkurrenz zu stellen und den Markt im eigenen Netz zu halten, haben viele Hersteller bzw. Importeure insbesondere für etwas ältere Fahrzeuge (ein Bereich der früher von den fabrikatsgebundenen Betrieben kaum mehr erreicht wurde) vergleichbare Angebote für ihre Markenbetriebe konzipiert. Der Erfolg läßt aber offenbar zu wünschen übrig, denn neuerdings gibt es auch den herstellerseitigen Versuch, sich mit eigenen Lizenzbetrieben auf diesem Markt zu etablieren. Diese sollen zwar i.d.R. von Händlern der eigenen Marke geführt werden, aber rechtlich selbständig agieren (auch offiziell bekannt ist mittlerweile das Stop-and-go-Konzept von VW. Erklärtes Ziel ist zwar eine Zurückdrängung der „Freien“ und konkurrierender Franchise-Ketten sowie die Herstellung von Markenkontakten bei bisher nicht oder nicht mehr erreichten Kunden (Segment II und III, d.h. Fahrzeuge, die älter als vier Jahre sind). Es ist aber nicht auszuschließen, daß die Strategie faktisch zumindest zum Teil auch auf Kosten von Betrieben aus dem eigenen Netz geht.

Schneller noch als die Zahl der Markenbetriebe ist in den letzten Jahren die Zahl der selbständigen Unternehmen zurückgegangen und zwar **durch Übernahmen und anschließende Weiterführung des Betriebs als Filiale**.

Zum einen haben schon länger bestehende, aus der Branche stammende größere Unternehmen weitere Standorte übernommen, zum anderen ist ein verstärktes Engagement von „Quereinsteigern“ (zumindest als wichtige Financiers solcher Aktionen gelten z.B. Autovermieter oder Versicherungen) zu beobachten, die sich offenbar vom Engagement im Kfz-Gewerbe auskömmliche Renditen versprechen.<sup>52</sup> Nun sind solche Übernahme-prozesse Normalbestandteil unserer Wirtschaftsordnung. Von daher wäre es durchaus zu begrüßen, wenn sich auf diese Weise zeigt, welche Unternehmensform (kleiner Inhaberbetrieb oder Filialkette) den Bedürfnissen des Marktes, d.h. den Vorstellungen der Kunden letztlich besser entspricht. Bedenklich wäre es aus Sicht der verbleibenden kleineren Markenbetriebe (mit meist einem oder nur wenigen Standorten), wenn sie dadurch im Wettbewerb benachteiligt würden, daß diese Unternehmen nicht nur legitimerweise versuchen, ihre möglichen größenbedingten Vorteile auszuspielen (denen bekanntlich durchaus auch Nachteile gegenüberstehen können), sondern wenn sie z.B. durch stark umsatzabhängige Rabatte bei Neufahrzeugen, Ersatzteilen usw. bevorzugt würden, oder wenn sie gar über strukturell bessere Bezugsquellen verfügen (z.B. sind

---

<sup>52</sup> Vor dem Hintergrund der seit langem immer wieder untermauerten Ertragsschwäche von Kfz-Betrieben (als Hauptgrund gilt die „Rabattschleuderei“ und der heftige Intra-Brand-Wettbewerb) scheint das zumindest auf den ersten Blick verwunderlich.

bekanntlich die Autovermietern eingeräumten Rabatte bei Neufahrzeugen weit höher als die der Vertragshändler). Es wird interessant sein zu verfolgen, wie die Automobilhersteller und Importeure, die bislang durchweg betont haben, daß sie großen Wert darauf legen, daß ihre Produkte ganz oder vorrangig durch selbständige Unternehmen mit dem unterstellten entsprechenden Engagement auf den Markt gebracht werden, sich zu einer Entwicklung stellen, an deren Ende möglicherweise ein Großteil der Betriebe eines Markennetzes keinen Inhaber-Unternehmer mehr hat, sondern von angestellten Geschäftsführern geleitet wird, und weiter, ob diese Entwicklung ggf. tatsächlich zu einer Senkung der Vertriebskosten bei steigender Servicequalität führt.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, daß von Vertretern der Automobilhersteller einerseits ziemlich unisono betont wird, daß die Kosten im Vertriebsbereich unbedingt gesenkt werden müssen (sie machen derzeit ungefähr 30 % der Gesamtkosten aus). Zugleich wird aber ebenso einhellig unterstrichen, daß die alles entscheidenden Meßgrößen für den Erfolg in der Zukunft die Servicequalität und die Kundenzufriedenheit sein sollen. Vor diesem Hintergrund mutet es doch einigermaßen grotesk an, wenn gleichzeitig der Anteil der Aufwendungen für diesen Bereich unbedingt gesenkt werden soll. Selbstverständlich muß auch im Vertrieb eine genaue Kostenkontrolle erfolgen; wenn aber gerade einerseits die Produktivitätssteigerung in der Produktion anhält und andererseits der personalintensive Service verbessert werden soll, ist es doch ziemlich widersinnig, die Absenkung des prozentualen Anteils der Vertriebs- an den Gesamtkosten zum Zweck an sich zu stilisieren.

Betrachtet man den **Konzentrationsprozeß aus der Sicht der Beschäftigten**, dürfte er sich eher zwiespältig darstellen.

Als **vorteilhaft** läßt sich ansehen, daß manche Arbeitnehmerrechte, die erst ab einer gewissen Mindestgröße greifen (z.B. Kündigungsschutzgesetz, BetrVG, aber auch Tarifverträge), dann für eine größere Zahl von Beschäftigten gelten würden. Positiv könnte weiter sein, daß so die Chance zu einer Vereinheitlichung auf höherem Standard besteht (z.B. bei der Werkstattausrüstung). Da sich bei größeren Einheiten die Schaffung von Einrichtungen wie Sozialräumen eher lohnt, entfielen auch das als Begründung für die kaum anzutreffende Beschäftigung von weiblichen Arbeitskräften in der Werkstatt gerne gebrauchte Argument der fehlenden getrennten Sanitäranlagen - die Chancen einer stärkeren Beteiligung von Frauen müßten wachsen. Die Arbeit von Einrichtungen wie Berufsgenossenschaft und Gewerbeaufsicht könnte bei weniger und zugleich größeren Unternehmen ebenfalls tendenziell erleichtert und effektiviert werden.

#### **Der Konzentrationsprozeß: zwiespältige Folgen für die Beschäftigten**

- bessere Durchsetzung von Rechten und höhere Arbeitsstandards möglich
- höherer „Abdeckungsgrad“ durch Betriebsräte wahrscheinlich, aber
- stärkere Arbeitszerlegung und Verschärfung der Rationalisierungsmaßnahmen nicht auszuschließen
- größere Verbreitung „legaler“ Leistungsentlohnung denkbar

Nicht zuletzt wachsen mit der Konzentration aber die Chancen, daß **ein größerer Teil der Arbeitnehmer durch Betriebsräte** vertreten wird. Das gilt nicht nur, weil ein

mehrköpfiger Betriebsrat erst ab 20 Beschäftigten eingerichtet werden kann, sondern auch weil zu beobachten ist, daß der Anteil der Unternehmen mit Betriebsrat mit wachsender Betriebsgröße durchweg rasch ansteigt - also auch im Kfz-Handwerk.<sup>53</sup> Wenn Betriebe, die bislang keine gewählte Arbeitnehmervertretung hatten, in ein Unternehmen mit Betriebsratstradition eingegliedert werden, dürften zudem nach aller Erfahrung weit bessere Chancen bestehen, daß dort ebenfalls eine Arbeitnehmervertretung eingerichtet wird.

Mögliche **Nachteile** einer Unternehmenskonzentration für die Beschäftigten sind u.a., daß es zu einer stärkeren Arbeitszerlegung kommen kann, daß sich eventuell der Anteil der Positionen mit hoher Handlungsautonomie verringert und daß in größeren Betrieben u.U. bessere Chancen für weitere Rationalisierungsmaßnahmen und dadurch ausgelösten Beschäftigungsabbau bestehen.

Denkbar scheint auch, daß die Tendenz zu größeren Unternehmenseinheiten zu einem stärkeren **Vormarsch der regulären Leistungsentlohnung** im Werkstattbereich führt. Bislang stellt sie im Gegensatz zum sog. wilden Leistungslohn - der überaus verbreitet ist - insgesamt eher die Ausnahme dar und ist nur bei sehr großen Kfz-Betrieben relativ häufig anzutreffen.<sup>54</sup> Die überaus vielschichtige Debatte über die Frage, ob man die Einführung eines regulären Leistungslohnsystems eher als Vor- oder als Nachteil zu betrachten hätte, kann an dieser Stelle nicht geführt werden. Festgehalten sei nur, daß selbstverständlich keine allgemeingültige Beantwortung möglich ist, sondern Aussagen nur bezogen auf den jeweiligen konkreten Einzelfall erfolgen können. Die Antwort wird entscheidend vor allem davon abhängen, wie der vorherige Zustand war: Wurde wilder Leistungslohn mit allen seinen Nachteilen für die Arbeitskräfte praktiziert, bedeutet der Übergang zu einer regulären Form zweifelsfrei einen Fortschritt. Wurde dagegen wirklich im Zeitlohn gearbeitet, gibt es durchaus auch Argumente, die für seine Beibehaltung sprechen.

---

<sup>53</sup> Vgl. dazu auch die Ergebnisse der Betriebsratswahlen im Kfz-Handwerk, die von der IG Metall ausgewertet werden.

<sup>54</sup> Vgl. zu der problematischen Situation, in der sich zahlreiche Arbeitskräfte im Kfz-Handwerk dadurch befinden, daß sie zwar die Nachteile von Leistungsnormen zu spüren bekommen (die Zeiten und die geleisteten Arbeiten werden erfaßt), aber finanziell nicht davon profitieren können (keine höhere Entlohnung bei Überschreiten der Normalleistung) und den damit verbundenen Folgen ausführend Mendius u.a. 1992. Der wilde Leistungslohn, d. h., das faktische Anwenden von Arbeitswertvorgaben ohne entsprechende Bezahlung und ohne Berücksichtigung der vorgesehenen Korrekturfaktoren usw., ist im übrigen nach unseren Erfahrungen eine der Hauptursachen dafür, daß bei Werkstatttests immer wieder viele Arbeitspositionen nicht oder unzulänglich durchgeführt werden mit der Folge negativer Ergebnisse.

#### f) Chancen für das Kfz-Handwerk durch Einbruch in „fremde“ Tätigkeitsfelder?

Die Einschätzung, daß man dafür sorgen muß, daß die Betriebe des jeweiligen Markennetzes prinzipiell ihr Auskommen haben, wird unbeschadet aller teilweise heftigen Auseinandersetzungen offenbar auch von Herstellern und Importeuren geteilt. Da zugleich der „Gesamtkuchen“, der für Ausgaben für das Automobil zur Verfügung steht, begrenzt ist, geht es letztlich darum, wie er unter der Vielzahl der Beteiligten aufgeteilt wird (der Kreis beginnt bekanntlich mit den Herstellern und reicht über Zulieferer, Mineralölgesellschaften, Tankstellen, Autoversicherer, Tuner- und Zubehörhersteller und -händler und ist mit dem Kfz-Gewerbe und dem Staat - der stets mit Mehrwertsteuer, Mineralölsteuer, Versicherungssteuer usw. sein Recht verlangt - noch lange nicht zu Ende).

Es geht also immer um Verdrängungsprozesse: Eine durch technische Verbesserungen erreichte Verbrauchsreduktion bei Automobilen kann z.B. die Position der Mineralölindustrie verschlechtern, höhere Versicherungsprämien müssen letztlich bei anderen Beteiligten abgezwickelt werden, ebenso wie etwa eine Steigerung der Kfz- oder Mineralölsteuer; erhöhen sich die Servicekosten, wird man u.U. versuchen, am Neuwagen zu sparen oder den alten noch länger zu behalten usw. In diesem Nullsummenspiel ist es daher durchaus plausibel, daß sich die Hersteller zugleich nach Kompensationsmöglichkeiten für ihr Markennetz umschaun, wenn sie ihm auf der anderen Seite etwas wegnehmen wollen, indem sie z.B. ihre Position dadurch zu verbessern suchen, daß sie die Neuwagenrabatte senken. Allerdings müssen dann zwangsläufig andere Beteiligte „die Zeche zahlen“. Handelt es sich dabei um Gruppen, die den Herstellern weniger nahestehen als das Kfz-Gewerbe, resultiert daraus aber kaum ein Problem.

Bevorzugt in den Blick gerät bei solchen Überlegungen der **Bereich Karosserie + Lackierung** - nicht zuletzt deshalb, weil dort nach herrschender Einschätzung noch „intakte“ Renditen winken. Manche Hersteller animieren daher ihre Vertragsbetriebe, dort verstärkt einzusteigen, und sie unterstützen sie dabei.<sup>55</sup> Das Geschäft läuft nämlich noch immer zu erheblichen Teilen außerhalb des Kfz-Gewerbes, weil dessen Betriebe die entsprechenden Leistungen nicht in ausreichendem Umfang anbieten können oder wollen und daher in großem Umfang derartige Aufgaben an das Karosseriehandwerk bzw. an Lackierbetriebe auslagern.

Mit der Reform der Handwerksordnung 1998 ist eine intensivere Betätigung der Kfz-Betriebe auf diesen Feldern zusätzlich erleichtert worden. Gelingt es, Aufgaben ins Kfz-Handwerk zu ziehen, schafft das zweifellos dort zusätzliche Auftrags- und Ertragschancen und entsprechende Arbeitsplätze. Da dies aber auf Kosten anderer gehen muß (s. o.: „begrenzter Kuchen“), kann nicht erwartet werden, daß die Betroffenen sich damit

---

<sup>55</sup> Neuerdings wird aber auch schon wieder darauf gedrängt, das Karosserie- und Lackgeschäft innerhalb der Betriebe einer Marke durch Zusammenschlüsse und Kooperationen zu konzentrieren.



kampflos abfinden. Neben der Verdrängung gibt es immer auch die Möglichkeit der Intensivierung der Kooperation bis hin zum Joint Venture. In Richtung Karosseriehandwerk hat es bereits entsprechende Anläufe gegeben, bislang offenbar ohne durchschlagenden Erfolg. Die weitere Entwicklung bleibt abzuwarten - einige Äußerungen aus jüngerer Zeit sprechen eher dafür, daß die Auseinandersetzung eskaliert (vgl. Binnenbrücker 1998). Zweifellos ist der ZDK als weit größerer Verband in der günstigeren Situation.<sup>56</sup> Durch eine erfolgreiche Expansionsstrategie in der beschriebenen Richtung könnte das Kfz-Gewerbe zweifellos seine Position verbessern, gesamtwirtschaftlich betrachtet indes dürfte es kaum nennenswerte Auswirkungen geben. Nicht übersehen werden darf im übrigen, daß sich möglicherweise auch eine Lobby an die Seite der Karosserie- und Lackierbetriebe stellt - nämlich die der Kfz-Versicherer, die sich von der derzeitigen Konkurrenz Vorteile für ihre Bestrebungen zur Senkung der Kosten bei versicherungsregulierten Schäden versprechen -, die auch entsprechend vom Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik hofiert wird.

### **3.2    Veränderte Anforderungen an die Arbeitskräfte und Beschäftigungsperspektiven**

#### **3.2.1   Immer mehr Autos, aber kaum mehr Beschäftigung - ein unaufhaltsamer Trend?**

Betrachtet man die gesamte deutsche Nachkriegszeit, so war sie für die Automobilwirtschaft und damit auch für das Kfz-Handwerk über weite Strecken eine ungebrochene „Erfolgsstory“. Aus kleinsten Anfängen stiegen alle wichtigen Kennziffern auf Rekordwerte - unterbrochen nur von wenigen, eher kurzen „Durchhängern“:

Die **Produktion von Neufahrzeugen** (Pkw im Inland in Millionen) wuchs 1997 auf 4,68 Millionen und wird für 1998 auf 4,86 Millionen geschätzt.

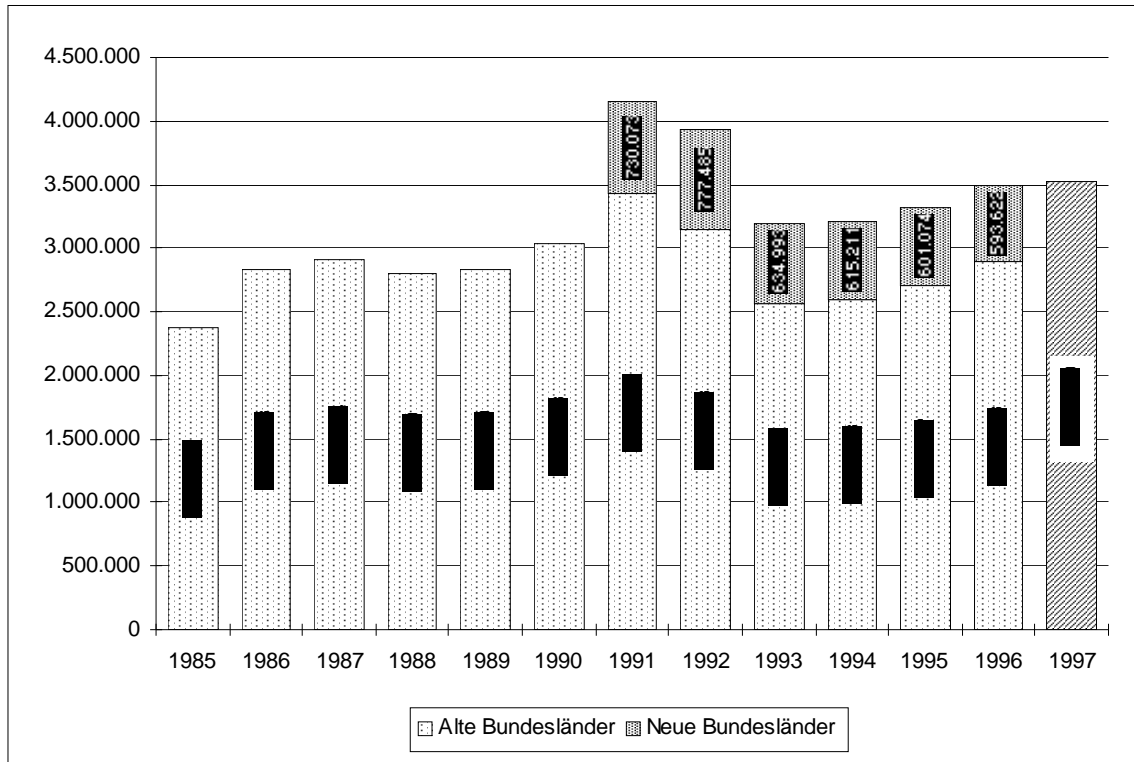
Die **Inlandszulassungen** (Pkw in Millionen) stiegen von 2,38 Millionen im Jahre 1985 auf 3,50 Millionen im Jahre 1996 und sollen nach Schätzungen 1998 3,65 Millionen Fahrzeuge erreichen.

---

<sup>56</sup> Ob die offenbar diskutierte Einführung einer Fachrichtung „Karosserie“ unter dem Dach des neuen Kfz-Techniker-Berufs vom Karosseriehandwerk als vertrauensbildende Maßnahme gewertet werden wird, scheint allerdings fraglich.



**Abb. 8: Zulassungen von fabrikneuen Personen- und Kombinationskraftwagen**  
(1985 - 1997)  
(in den alten und neuen\* Bundesländern\*\*)



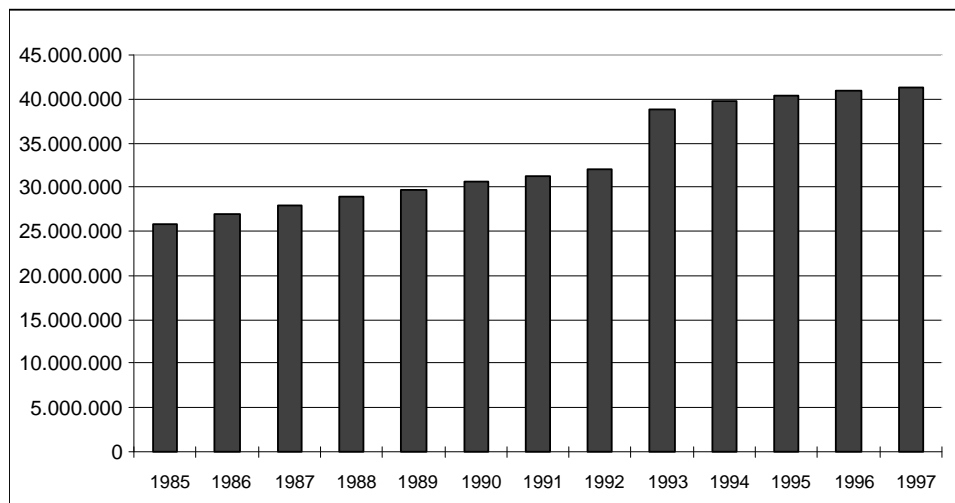
\* Zulassungszahlen aus den neuen Bundesländern werden seit 1991 gesondert ausgewiesen.

\*\* Seit 1991 inkl. neue Bundesländer.

Quellen: VDA: Tatsachen und Zahlen; ZDK.

Für die Werkstattauslastung und damit letztlich für die Arbeitsplätze entscheidend ist der **Fahrzeugbestand**, der bei Pkw von 25,84 Millionen im Jahre 1985 auf 41,32 Millionen im Jahre 1997 anwuchs.

**Abb. 9: Bestand Personenkraftwagen\* (1985 - 1997)**

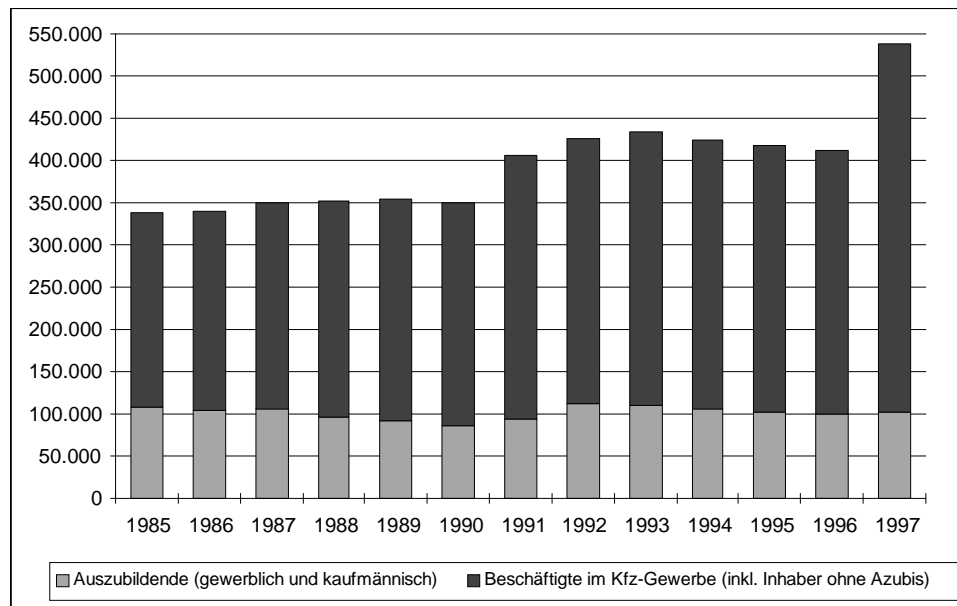


\* einschl. der vorübergehend stillgelegten Fahrzeuge, jeweils am 1.7. jeden Jahres: Bestand ab 1993 einschl. neue Bundesländer

Quelle: VDA: Tatsachen und Zahlen 1998.

Die **Beschäftigtenzahl des Kfz-Gewerbes**, die in den alten Bundesländern von 1970 bis 1976 stets um 350.000 lag, stieg Ende der 70er Jahre kurzzeitig auf über 400.000 an, um dann 1983 und 1984 mit 335.000 auf einen vorläufigen Tiefstand zu fallen. Bis 1992 war dann ein Anstieg auf ca. 370.000 zu verzeichnen. „Gesamtdeutsch“ erhöhte sich die Beschäftigung 1993 auf 430.000, um dann wieder abzusinken. Im Jahr 1997 werden ca. 540.000 Beschäftigte ausgewiesen, was jedoch nicht auf einen realen Wachstumssprung, sondern auf eine Umstellung der Zählung auf Basis der Handwerkszählung von 1996 zurückzuführen ist.

**Abb. 10: Beschäftigte im Kfz-Gewerbe insgesamt (1985 - 1997)**  
(in den alten und neuen Bundesländern\*; darunter Auszubildende, gewerblich und kaufmännisch)

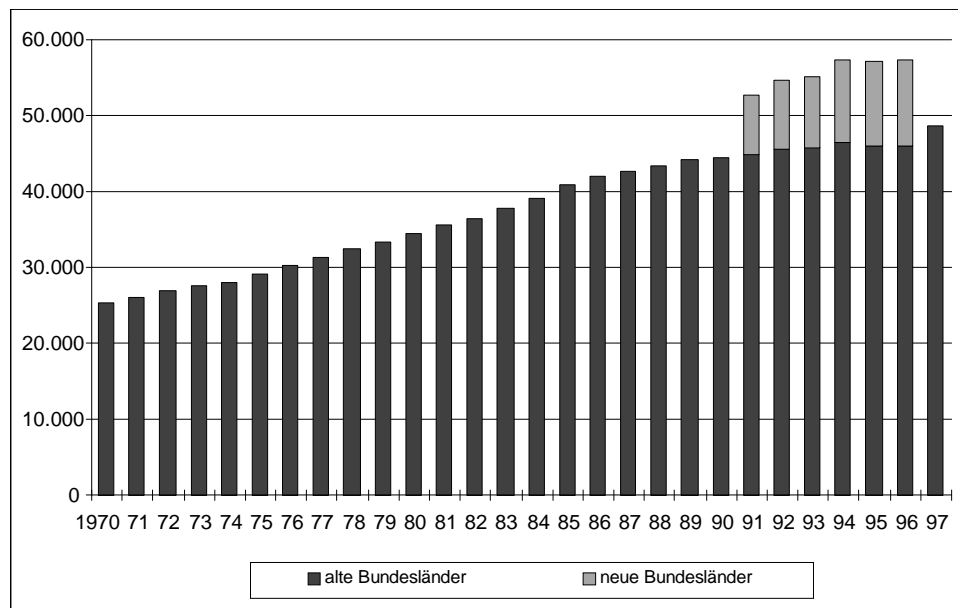


\* ab 1992 inkl. neue Bundesländer; außerdem werden ab 1992 bei den Azubis zu den Mechanikern, Elektrikern und kaufmännischen Azubis auch sonstige (z.B. Karosseriebauer, Maler, Lackierer usw.) gerechnet

Quellen: ZDK-Geschäftsberichte 1993/94; ProMotor, div. Ausgaben; ZDK (Zahlen und Fakten, lfd. Ausgaben).

Auch die Zahl der Kfz-Betriebe ist lange Zeit kontinuierlich gewachsen - verbunden mit einer bis 1996 sinkenden durchschnittlichen Betriebsgröße. 1997 war dann ein starker Anstieg der Betriebsgrößen zu verzeichnen, der aber auf alle Fälle vorrangig mit Veränderungen der Datengrundlagen zusammenhängt (Umstellung auf Basis der Ergebnisse der Handwerkszählung 1995). Mißlich ist, daß gleichzeitig aber vermutlich tatsächlich durch das Ausscheiden von Betrieben aus den Markennetzen und durch Unternehmensübernahmen auch ein reale Veränderung hin zu größeren Einheiten stattgefunden hat, die aber durch den Effekt der Umstellung der Datenbasis leider verdeckt wird und erst in den Folgejahren wieder sichtbar werden dürfte.

**Abb. 11: Zahl der Kfz-Gewerbebetriebe insgesamt (1970 - 1997)**  
(Mechanik und Elektrik in den alten und neuen Bundesländern\*)

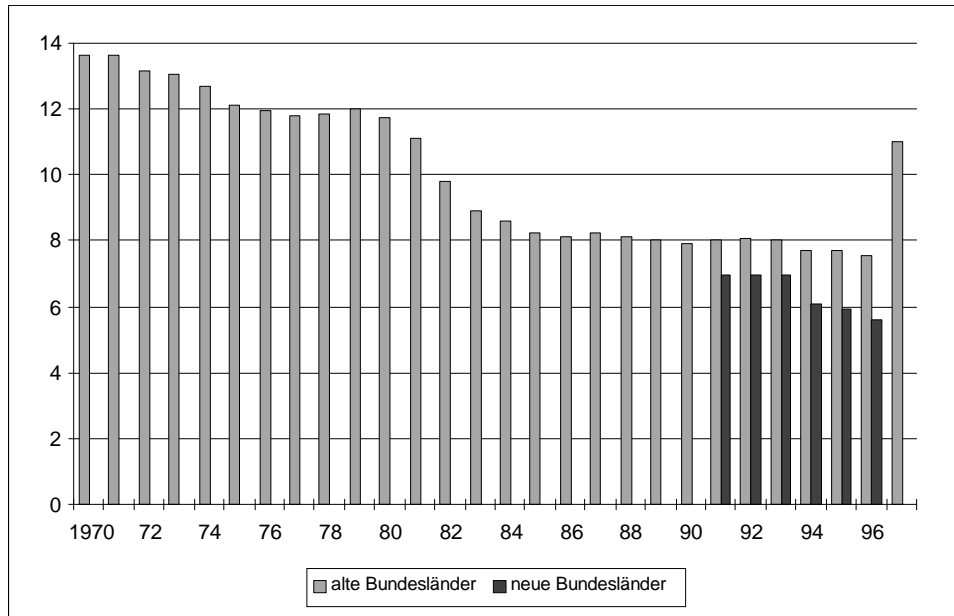


\* seit 1991 inkl. neue Bundesländer

Die Angaben für die neuen Bundesländer werden seit 1991 im ProMotor gesondert ausgewiesen. Für 1991 bis 1993 wurde für diese Abbildung jeweils die Differenz aus den Angaben für Gesamtdeutschland in den ZDK-Jahresberichten und den ProMotor-Angaben für die alten Bundesländer errechnet und als Wert für die neuen Bundesländer ausgewiesen. Aufgrund der Handwerkszählung und statistischer Bereinigung ist das Jahr 1997 mit Vorjahren nicht vergleichbar.

Quellen: ZDK-Geschäftsberichte; ProMotor, div. Ausgaben.

**Abb. 12: Durchschnittliche Betriebsgröße\* von Kfz-Gewerbebetrieben**  
(1970 - 1997)  
(Mechanik und Elektrik in den alten und neuen Bundesländern\*\*)



\* Beschäftigte pro Betrieb (inkl. Inhaber und Auszubildende)

\*\* seit 1991 inkl. neue Bundesländer

Aufgrund der Handwerkszählung und statistischer Bereinigung ist das Jahr 1997 mit Vorjahren nicht vergleichbar, außerdem wird 1997 keine Differenzierung zwischen alten und neuen Bundesländern mehr vorgenommen!

Quellen: ZDK-Geschäftsberichte; ProMotor, div. Ausgaben, eigene Berechnung.

### Nachkriegsgeschichte für die Automobilwirtschaft und das Kfz-Handwerk - eine „Erfolgsstory“

- Produktion von Pkw im Inland 1998 ca. 4,86 Mio.
  - Inlandzulassungen 3,65 Mio.
  - Fahrzeugbestand (für Werkstattauslastung entscheidend) 1997: 41,32 Mio. Pkw.
- aber**
- Zulassungszahlen und Fahrzeugbestand weitgehend von der Beschäftigung entkoppelt, Aufwand pro Fahrzeug sinkt
  - Abnahme des Anteils der eigentlichen handwerklichen Tätigkeiten (Austauschen anstelle von Vor-Ort-Reparaturen)

Festzuhalten ist indes, daß die inländischen Zulassungszahlen ebenso wie der Fahrzeugbestand insgesamt weiter stärker stiegen als die Beschäftigung, **der Aufwand pro Fahrzeug war also deutlich rückläufig**. Die dafür maßgeblichen Ursachen waren sinkende durchschnittliche Fahrleistungen mit zunehmender Motorisierungsichte, ausgeweitete Wartungsintervalle, längere Lebensdauer wichtiger Komponenten - wie Reifen, Zündkerzen, Motoren, Getriebe usw. -, nicht zuletzt aber die starke Rationalisierung der

Service- und Reparaturaufwände, vor allem durch die entsprechenden Vorgaben und Vorleistungen der Hersteller.

Es gab aber nicht nur einen Rückgang des Arbeitsaufwands pro Fahrzeug, sondern auch eine Reihe von Entwicklungen, die **eine Abnahme des Anteils der eigentlichen handwerklichen Tätigkeiten** im Kfz-Handwerk auslösten (das gilt nochmals besonders ausgeprägt für den markengebundenen Bereich).

Das waren: verstärktes Austauschen von ganzen Aggregaten anstelle von Vor-Ort-Reparaturen, Vormarsch von elektronischen Bauteilen, die auf Austausch angelegt sind, Druck - insbesondere der Versicherungswirtschaft - auf arbeitssparende Verfahren bei der Unfallreparatur (das ist auch aus der Sicht der Hersteller von großem Interesse, weil davon die verkaufswirksame Einstufung in Kaskoklassen abhängt). Es ist zu erwarten, daß der zunehmende Trend zu Zweit- und Drittfahrzeugen dazu beitragen wird, daß die Fahrleistungen weiter sinken. Ob zusätzliche elektronische „Features“ wie Autotelefone, Navigationssysteme, On-Board-Diagnoseeinrichtungen, automatische Abstandseinhaltevorrichtungen, Road-Pricing-Ausstattung usw. (soweit sie sich überhaupt durchsetzen) wesentliche Gegenwirkungen entfalten können, wird vielfach bezweifelt. Insgesamt wird jedenfalls von fast allen Experten (aber auch von Arbeitskräften, die im Rahmen des Projekts auf dieses Thema angesprochen wurden) erwartet, daß - wenn es nicht zu einschneidenden Änderungen kommt (s.u.) - der Arbeitsaufwand pro Fahrzeug und damit die Beschäftigung weiter sinken werden.

- Die Möglichkeiten der Rationalisierung, z.B. einer Verlängerung der Serviceintervalle, sind noch nicht ausgereizt - Arbeitsplatzverluste drohen
- Aber: Verbraucherbedürfnis, die sicherheitstechnische Funktionsfähigkeit regelmäßig durch Fachleute überprüfen zu lassen
- Gelingt es, solche Sicherheits- und Funktionschecks plausibel zu präsentieren und preiswert anzubieten, kann der weitere Abbau von Beschäftigung zumindest gebremst werden

Andererseits gibt es aber bei einem technischen Gerät wie dem Auto, von dessen optimalem Zustand buchstäblich Leib und Leben abhängen können, offenbar bei den Verbrauchern durchaus das Bedürfnis, zumindest die sicherheitstechnische Funktionsfähigkeit regelmäßig durch Fachleute überprüfen zu lassen, und zwar nicht nur im Rahmen der Regeluntersuchungen gemäß § 29 StVO. Sollte es dem Kfz-Handwerk gelingen (möglichst in Zusammenarbeit mit den Herstellern), den Kunden plausibel zu machen, daß regelmäßige Sicherheits- und Funktionschecks sinnvoll sind, und wenn man es schafft, diese Leistung zugleich preiswert anzubieten (zu den Voraussetzungen s. u.), kann so der drohende Verlust von Arbeitsplätzen zumindest etwas gebremst werden.

### 3.2.2 Anforderungen an die Beschäftigten des Kfz-Gewerbes - Wird alles anders?

Unter Fachleuten besteht keinerlei Dissens darüber, daß auf die Beschäftigten des Kfz-Gewerbes rasche und grundlegende Veränderungen der Anforderungen zukommen werden. Des gleichen ist man sich darüber einig, daß es damit zur entscheidenden Frage wird, ob es gelingt, die Grundausbildungsgänge, die Meisterprüfungsordnung, aber auch die Weiter- und Fortbildung ständig auf dem aktuellsten Stand zu halten. Bereits seit Ende der 70er, verstärkt jedoch seit Mitte der 80er Jahre, nimmt der Einsatz elektronischer Komponenten in der Kfz-Technik rapide zu. Die Bedeutung des Verständnisses des Zusammenspiels elektrischer/elektronischer und mechanischer Bauteile im Automobil wird immer größer. Die Fehlersuche wird zur entscheidenden Aufgabe für das Werkstattpersonal, und sie wird - weil mechanische Defekte durch elektrische Fehlfunktionen ausgelöst werden können und umgekehrt - immer aufwendiger und komplizierter. Zur Identifikation der vielfältigen Fehlermöglichkeiten ist mehr und mehr Systemwissen erforderlich, also möglichst breite Kenntnisse nicht nur über die Funktion einzelner Teile, sondern über das Zusammenwirken dieser Teile in und zwischen den einzelnen Fahrzeugsystemen (vgl. dazu ausführlicher Mendius u.a. 1997, S. 126 ff.).

#### **Ausgangssituation**

- Vermehrter Einsatz von Elektronik erfordert Verständnis des Zusammenwirkens elektrischer und mechanischer Bauteile - also „Systemwissen“

#### **Folge**

- Qualifikationspolitik an der Wegscheide: Qualifizierung für alle oder hochkarätige Spezialisten einerseits und Handlanger andererseits?
- Umfassende Problemlösung: Aufgabe nur für spezialisierte Arbeitskräfte oder Bestandteil der Tätigkeit des gesamten Werkstattpersonals?

Zugleich ist aber festzuhalten, daß der Umfang von Tätigkeiten dieses Typs, gemessen am gesamten Arbeitsvolumen in der Werkstatt, bislang noch begrenzt bleibt, und es ist zu erwarten, daß derartige Aufgaben vermutlich weiter zunehmen, aber nie den Löwenanteil ausmachen werden. Damit stellt sich auch die Frage, ob diese Aufgaben überwiegend von darauf spezialisierten Arbeitskräften wahrgenommen werden sollen, oder ob ein möglichst großer Teil des Werkstattpersonals diese Qualifikationen erwerben soll, und zwar auch dann, wenn sie nur während eines Bruchteils der Arbeitszeit eingesetzt werden können. Soll also umfassende Problemlösung ausschließlich ein Job für spezialisierte Arbeitskräfte werden oder Bestandteil der Tätigkeit für das gesamte Werkstattpersonal?



### These

Ob eher der Weg hochgradiger Arbeitsteilung oder möglichst ganzheitlicher Facharbeit eingeschlagen wird, hängt auch von der Bereitschaft der Arbeitskräfte ab, sich auch dann umfassend zu qualifizieren, wenn die Qualifikation nicht ständig eingesetzt werden kann.

Als Reaktion auf die elektronische Herausforderung hat das Kfz-Gewerbe bekanntlich gemeinsam mit dem Verband der Automobilindustrie den Kraftfahrzeug-Service-techniker konzipiert und ihn in enger Zusammenarbeit mit der IG Metall zum anerkannten Fortbildungsabschluß weiterentwickelt.<sup>57</sup> Die bestehende große Zahl von Arbeitskräften mit diesem Abschluß zeigt, daß die Beschäftigten nicht nur bereit sind, sich weiterzubilden, sondern auch, daß sie dabei großen Wert auf einen allgemein anerkannten arbeitsmarktgängigen Abschluß legen. An dieses erfolgreiche Pilotprojekt und die dabei gemachten Erfahrungen kann bei der Entwicklung weiterer Fortbildungsabschlüsse, aber auch bei der Modernisierung der Ausbildungsordnungen angeknüpft werden.

Zusammenfassung der Berufe Kfz-Mechaniker und -Elektriker im Kfz-Techniker-Handwerk: Chance für eine zukunftssträchtige Neuordnung der Erst- und Meisterausbildung!

Mit der im Zuge der Novellierung der Anlage A der Handwerksordnung erfolgten Zusammenlegung der Berufe des Kfz-Elektrikers und des Kfz-Mechanikers zum Kfz-Techniker-Handwerk ist ein weiterer Schritt getan, der möglichst umgehend zur Entwicklung einer gemeinsamen Erstausbildung und zur längst fälligen Modernisierung der Meisterausbildung genutzt werden sollte. An dieser Stelle ist es leider nicht möglich, näher auf dieses wichtige Thema einzugehen. Erwähnt seien aber zwei Aspekte:

- Bei der anstehenden Novellierung der **Meisterprüfungsordnung** wird es u.a. darauf ankommen, einen modularen Aufbau zu gewährleisten (z.B. Anrechnung des Kraftfahrzeug-Servicetechniker-Abschlusses) und neben der Qualifizierung für die klassische Meisterrolle „Betriebsinhaber“ auch die Qualifizierung für die Funktion des angestellten Meisters angemessen zu berücksichtigen.<sup>58</sup> Mit der erwähnten Polarisierung (in viele kleinere Betriebe auf der einen und weiter wachsende größere

<sup>57</sup> Die wissenschaftliche Begleitung der Einführung des Kraftfahrzeug-Servicetechnikers wurde ebenfalls im Rahmen des Forschungsschwerpunkts „Arbeitsmarkt und betriebliche Beschäftigungspolitik“ am ISF München durchgeführt (vgl. Mendius u.a. 1997).

<sup>58</sup> Die Diskussion über die Frage, wieweit es nicht nur Aufgabe der Gewerkschaften ist, das Weiterbildungsstreben ihrer Mitglieder generell zu unterstützen und auch angestellte Meister weiter zu organisieren, sondern ob sie sich ggf. auch dafür einsetzen sollten, daß aus ihren Reihen auch Unternehmensgründer hervorgehen (vor allem wegen der gemeinhin unterstellten positiven Beschäftigungseffekte) setzt gerade ein. Es wird darauf in Teil C nochmals kurz einzugehen sein.

Betriebe mit steigendem Beschäftigtenanteil auf der anderen Seite) wird diese Funktion nämlich sicher an Bedeutung gewinnen.

- Es kann an dieser Stelle die eigentlich naheliegende, überaus brisante Frage, ob es überhaupt sinnvoll ist oder dauerhaft durchgehalten werden kann, die Führung eines Handwerksbetriebes zwingend an den „Großen Befähigungsnachweis“ zu binden, nicht aufgegriffen werden. In jedem Fall wird es von entscheidender Bedeutung sein, die Meisterqualifikation als solche so zu gestalten, daß dieser Abschluß attraktiv bleibt, ob sich bezüglich der Zulassungsvoraussetzungen zur Betriebsgründung etwas ändert oder nicht.

#### **Novellierung der Meisterprüfungsordnung**

- Modularen Aufbau gewährleisten (z.B. Anrechnung des Kraftfahrzeug-Service-techniker-Abschlusses)!
- Neben der Perspektive „Unternehmensgründung“ die wichtiger werdende Funktion des angestellten Meisters angemessen berücksichtigen!
- **Neugestaltung der Erstausbildung**
- Breite der Tätigkeiten im Kfz-Handwerk (Integration der Elektrikerausbildung, „Öffnung“ zu „Karosserie“ und „Lackierung“ usw.) berücksichtigen!
- Prüfen, ob eine Spezialisierung in Fachrichtungen sinnvoll ist!
- Sicherstellen, daß die komplexe Ausbildung, ggf. die Ausbildung in mehreren Fachrichtungen, von allen bisher ausbildenden Betrieben geleistet werden kann!

- Bei der **Neugestaltung der Erstausbildung** sollte unbedingt berücksichtigt werden, welche Breite von Tätigkeiten im Kfz-Handwerk mit der Integration der Elektrikerausbildung und mit der Öffnung hin zu den Tätigkeiten in den Bereichen Karosserie und Lackierung nunmehr insgesamt abzudecken ist. Zweifellos lassen sich daraus Argumente für eine Spezialisierung in Fachrichtungen ableiten, wird doch das Spektrum der insgesamt anfallenden Aufgaben immer größer.
- Gleichzeitig stellt sich aber auch die Frage, ob von der großen Zahl der bisher ausbildenden Betriebe einerseits eine derart umfassende Ausbildung oder (falls es zur Schaffung von Fachrichtungen käme) andererseits das Angebot verschiedener Ausbildungsgänge überhaupt geleistet werden kann.
- Vor allem darf bei diesen Überlegungen nicht vergessen werden, daß die Möglichkeit, breite Qualifikationen nicht nur erwerben zu können, sondern sie zwar nicht ständig, aber doch immer wieder auch einzusetzen, zweifellos einen Teil der (trotz allem Wehklagen) vergleichsweise hohen Attraktivität des Kfz-Handwerks ausmacht. Wie ein praktikabler Kompromiß zwischen der Vielfalt der Anforderungen und dem Interesse an einer umfassenden Tätigkeit aussehen kann, ist hier kaum

vorherzusagen, zumal die Aufgabe sicher nicht einfacher wird, wenn man berücksichtigt, daß die qualitativen Differenzen im Arbeitskräftebedarf der Betriebe angesichts der erwähnten auseinanderdriftenden Unternehmensgrößen vermutlich weiter wachsen werden.

### **3.2.3    Ausbildungsverhalten des Kfz-Gewerbes angesichts veränderter Bedingungen**

Welche Konzeption der Modernisierung der Ausbildungsgänge aber letztlich erfolgreich sein wird, dürfte maßgeblich davon abhängen, wie sich die Arbeitskräfteversorgung in der Branche entwickelt. Umgekehrt bilden attraktive Ausbildungsgänge sicherlich auch ein wichtiges Entscheidungsmoment bei der Berufswahl und damit für das Angebot an Arbeitskräften. Entscheidend bleibt, ob es dem Kfz-Gewerbe gelingt, qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte in seinen Reihen zu halten und vor allem, ob es in der Lage ist, immer wieder genügend geeignete Auszubildende zu gewinnen.

Wie praktisch alle anderen Handwerkszweige hat das Kfz-Gewerbe in der Vergangenheit fast durchweg über den eigenen rechnerischen Bedarf hinaus ausgebildet. Die überaus komplexen Ursachen und die Folgen dieser Vorgehensweise können an dieser Stelle nicht ausgeführt werden.<sup>59</sup> Sehr verkürzt läßt sich die Konstellation so charakterisieren: Die Fluktuation direkt nach der Lehre und in den ersten darauf folgenden Jahren lag, solange die Arbeitslosigkeit gering war, auch im Kfz-Gewerbe sehr hoch. Daher bot es sich an - wann immer möglich -, mehr auszubilden als rechnerisch eigentlich erforderlich, um wenigstens eine Chance auf eine einigermaßen ausreichende Versorgung zu haben.<sup>60</sup> Erst recht galt das natürlich, wenn zusätzliche Ausbildung (wie angesichts der Lehrstellenknappheit derzeit gerade wieder einmal) sozialpolitisch erwünscht war. Gründe für die Abwanderung in jungen Jahren waren lange Zeit vermeintlich oder tatsächlich bessere (bzw. besser bezahlte) Arbeitsplätze vor allem in der Industrie. Für eine weitere Wechselwelle in Industrie, private Dienstleistungen und öffentlichen

---

<sup>59</sup> Es ist geplant, am Forschungsschwerpunkt „Arbeitsmarkt und betriebliche Beschäftigungspolitik“ zu diesem Thema ein Projekt durchzuführen (vgl. Mendius, Jaudas 1998).

<sup>60</sup> Daß es für das Ausbildungsverhalten auch eine wesentliche Rolle spielt, wieweit die Kosten der Ausbildung durch von den Lehrlingen erwirtschaftete Deckungsbeiträge finanziert werden können, liegt auf der Hand. Die Debatte über dieses Thema hat lange Zeit „glaubenskriegartige“ Züge gezeigt und kann hier nicht rekonstruiert werden. Nachdem viele Repräsentanten des Handwerks - oft auch gegen jegliche empirische Plausibilität (vgl. Mendius 1988) - glaubten, argumentieren zu müssen, daß Ausbildung immer eine Sache sei, bei der der ausbildende Betrieb notorisch „zusetzen“ müsse, ist es sehr bemerkenswert, daß gerade der ZDK vor einiger Zeit mit den Ergebnissen einer Untersuchung an die Öffentlichkeit getreten ist, die zeigt, daß sich Ausbildung durchaus auch unmittelbar wirtschaftlich lohnen kann. In der Studie heißt es u.a., daß davon auszugehen ist, daß die „Kosten einer qualifizierten Ausbildung ... Investitionen sind, die sich immer lohnen! Das gilt für jeden Kfz-Betrieb - unabhängig von seiner regionalen Lage oder seiner Größe. Und: Der nicht ausbildende Betrieb kann durch Übergang zur eigenen Lehrlingsausbildung bei effizientem Kfz-Management unter Umständen sogar Kosten sparen bzw. Zusatzerträge erwirtschaften, denn Lehrlinge sind nachweisbar weit über die Hälfte ihrer Arbeitszeit produktiv tätig“ (Beyer 1997, S. 20).

Dienst in späteren Jahren sorgten problematische Arbeitsbedingungen und dadurch ausgelöste Folgewirkungen, die es vor allem für Arbeitskräfte im Werkstattbereich kaum möglich oder jedenfalls nicht wünschenswert erscheinen ließen, dort das Rentenalter zu erreichen.

Die Übergangsmöglichkeiten in andere Wirtschaftszweige sind aber seit einiger Zeit weitgehend versperrt. Vor allem in der Industrie gibt es per saldo seit langem umfassenden Personalabbau, und eine Fortsetzung dieser Tendenz wird erwartet; der öffentliche Dienst fährt die Beschäftigung ebenfalls eher zurück; bei den privaten Dienstleistungen ist das Bild uneinheitlich, aber die in expandierenden Bereichen neu entstehenden Jobs werden vermutlich kaum ohne weiteres ehemaligen Beschäftigten aus Kfz-Werkstätten angeboten werden. Wenn unter diesen Bedingungen gleichwohl mangels anderer Konzepte zur Bewältigung des Ausbildungsplatzmangels die Überausbildung fortgesetzt wird, ist mit erheblichen Problemen zu rechnen (s. Übersicht).

Vor diesem Hintergrund gewinnen Überlegungen (wie sie seit einiger Zeit im Kfz-Handwerk diskutiert werden) an Plausibilität, insgesamt weniger, dafür aber intensiver auszubilden und zugleich die Voraussetzungen zu schaffen, die unerwünschte Fluktuation zu stoppen. Das Pro und Contra einer solchen Konzeption muß gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Situation auf dem Arbeits- und Lehrstellenmarkt sorgfältig abgewogen, und die absehbaren Folgen zwischen allen Beteiligten müssen intensiv erörtert werden - an dieser Stelle können zu diesem umfassenden Thema lediglich einige kurze Thesen formuliert werden:

- Ausbildung über den Bedarf hinaus wird künftig problematischer, weil die Wechselmöglichkeiten in andere Branchen (Industrie, Dienstleistungen) weitgehend entfallen sind.
- Eine Fortsetzung der Überausbildung bringt daher massive Probleme beim Übergang von der Ausbildung zur Arbeit. Die sog. zweite Schwelle wird immer höher - die Gefahr, an ihr endgültig zu scheitern, wächst.
- Auf der anderen Seite gilt: Je qualifizierter und aufwendiger die Ausbildung ist (und das muß sie im Kfz-Gewerbe wegen der steigenden Anforderungen sein), desto weniger kann man es sich leisten, für andere Branchen mitauszubilden.
- Bedarfsgerechte Ausbildung verbessert die Übernahmechancen und die Motivation der Auszubildenden und beugt damit Lehrabbruch und unerwünschter Abwanderung vor.
- Der Ausbildungsstellenmangel bildet zweifellos eine zentrale gesellschaftliche Herausforderung. Eine Reduktion der Ausbildungszahlen würde in dieser Situation zweifellos zu einer Problemverschärfung beitragen.
- Die Bewältigung der Lehrstellenknappheit erfordert aber phantasievollere und zukunftsweisendere Lösungen als lediglich die Bereitstellung einer quantitativ ausreichenden Zahl von Lehrstellen ohne Rücksicht darauf, ob es eine entsprechende Nachfrage nach Absolventen der Ausbildungsgänge gibt oder nicht.

### 3.2.4 Produktpolitik, Massenkaufkraft und gesellschaftliche Perspektive des Autos

Abschließend soll noch kurz auf eine weitere Thematik eingegangen werden, die häufig übersehen wird, die dabei eingeschlagene „Marschrichtung“ kann aber entscheidenden Einfluß auf die Arbeitsplätze in der Automobilwirtschaft und speziell im Kfz-Gewerbe haben. Deren Perspektiven hängen nämlich nicht nur davon ab, wieweit es gelingt, die Vereinbarkeit mit den Erfordernissen der Erhaltung der natürlichen Lebensbedingungen herzustellen und durchzuhalten; maßgeblich dafür ist auch die Verankerung des Produkts bei der Mehrheit der Bevölkerung. Dafür kommt es nicht nur darauf an, ob die Produktion auf Hochtouren läuft und die Renditen stimmen. Für diese Zustimmung ist vielmehr auch von entscheidender Bedeutung, ob der Pkw für die Mehrheit der Bevölkerung weiter ein erschwingliches Produkt bleibt bzw. es ggf. für noch breitere Schichten als bisher wird.

**Damit „das Auto“ in Deutschland weiterhin breit akzeptiert wird, müssen**

- nicht nur der Absatz laufen und die Renditen stimmen,
- der Pkw für die Mehrheit erschwinglich bleiben bzw. es noch für breitere Schichten als bisher werden.

Die Akzentsetzung auf „Ober-Ober-Klasse-Fahrzeuge“, Supersportwagen, teure Geländefahrzeuge usw. mag vor dem Hintergrund der sich polarisierenden Einkommensverteilung zwar u.U. „betriebswirtschaftlich“ erfolgverheißend sein,

- entspricht aber weder ökologischen Gesichtspunkten,
- noch leistet sie einen Beitrag zur Erhaltung der wichtigen breiten „Zustimmung zum Auto“.

Damit ist auch die Frage der Typenpolitik angesprochen. Die gesellschaftliche Akzeptanz des Pkw (also auch die Bereitschaft, die mit dem Individualverkehr verbundenen, oft erheblichen Belastungen hinzunehmen) basierte nicht zuletzt darauf, daß es sich um ein prinzipiell für jeden erreichbares Produkt handelte, also darauf, daß insbesondere diejenigen, die ihn produziert haben (und in der Folge auch diejenigen, die als Beschäftigte bei Lieferanten und den Servicebetrieben unmittelbar damit befaßt sind) mit ihrer Arbeit grundsätzlich selbst einen Pkw erwerben und damit die Vorteile des Individualverkehrs nutzen können.

Selbstverständlich wird es z.B. in Aufbauphasen akzeptiert, wenn das Ziel nicht sofort erreichbar ist. Die Einlösung darf sich aber nicht nur als Schimäre am fernen Horizont abzeichnen, sondern es muß erkennbar sein, daß man ihr ständig näherkommt. Dies war die Lage in den USA nach dem Ersten Weltkrieg, in Westeuropa und in der Bundesrepublik ab den 50er Jahren, und so stellt sich derzeit die Situation noch in Mittel- und Osteuropa oder den jüngeren Automobilnationen in Asien dar. Plausibel ist auch, daß ein Zurückdrehen eines einmal erreichten Standards bei den Betroffenen massiven Widerstand auslösen und die Legitimität des Ganzen in Frage stellen könnte.

Die letzten Jahre waren nun in der Bundesrepublik durch Stagnation, z.T. sogar durch einen Rückgang der Arbeitnehmerinkommen charakterisiert. Viele Beschäftigte in der Automobilwirtschaft - vor allem in der Automobilzulieferindustrie und im Kfz-Handwerk - sehen vor diesem Hintergrund die Möglichkeit, sich ein Neufahrzeug zu leisten, eher wieder in weitere Ferne rücken.<sup>61</sup>

Dieser Situation sollte auch bei der Produktpolitik Rechnung getragen werden. Das geschieht zweifellos dann, wenn für die breite Masse erschwingliche Fahrzeuge gefertigt werden („Volkswagen“ im engen Wortsinn), und dem entspricht kaum, wenn das Heil in erster Linie in sogenannten Nischenprodukten gesucht wird. Die in letzter Zeit zu beobachtende Akzentsetzung auf „Ober-Oberklasse-Fahrzeuge“, Supersportwagen, teure Geländefahrzeuge usw. mag vor dem Hintergrund der sich polarisierenden Einkommensverteilung in unserem Lande zwar betriebswirtschaftlich und im Sinne einer kurzfristigen (besser: kurzsichtigen) Shareholder-Value-Orientierung erfolversprechend sein. Berücksichtigt man den hohen Produktionsaufwand für diese Fahrzeuge und die Verbrauchs- und Emissionswerte, scheint diese Politik schon aus ökologischer Perspektive schwer akzeptabel. Sollte es gleichzeitig zu einer Entwicklung kommen, daß sich immer weniger Arbeitnehmer in der Automobilwirtschaft selbst einen Pkw leisten können (bzw. dazu immer größere Teile ihres Einkommens aufwenden müssen), wäre dies gewiß kein Beitrag zur Erhaltung der entscheidenden breiten Zustimmung zum Auto. Selbst wenn z.B. eine Formel, die man gelegentlich hören kann: „Zwei Mercedes S-Klasse-Modelle bringen den Umsatz von acht Fahrzeugen der A-Klasse und den doppelten Gewinn“ (man kann selbstverständlich auch andere Marken wählen) richtig wäre, sollte nicht übersehen werden, daß die Konsequenzen einer derartigen Ausrichtung für die Zukunft des Automobils nicht weniger gefährlich sein können, als ein weiteres Ignorieren der ökologischen Erfordernisse.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Dabei ist zu berücksichtigen, daß die durchschnittlichen Einkommen der Beschäftigten der Automobilindustrie (bei vergleichbarer Qualifikation) noch immer (z.B. auch nach der Vereinbarung beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzungen mit entsprechendem Lohnverzicht) in der Automobilindustrie deutlich über denen in vielen Zulieferbetrieben und vor allem über denen im Kfz-Handwerk liegen.

<sup>62</sup> Die bereits angesprochene relative Verteuerung von Energie- und Rohstoffverbrauch würde indes gegenläufige Impulse auslösen.



### **These**

- Rückt für Beschäftigte bei den Herstellern oder auch nur für die in der Zulieferindustrie und im Kfz-Handwerk die Chance auf ein eigenes Auto wieder in weitere Ferne, stellt das die Legitimation der „automobilen Gesellschaft“ nachdrücklich in Frage.
- Für die Automobilwirtschaft und das Kfz-Gewerbe ist daher die Realeinkommensentwicklung der Arbeitnehmer von eminenter Bedeutung (nicht zuletzt die bei den eigenen Beschäftigten).
- Ein „Bündnis für mehr Nettolohn“ (W. Stoy) könnte sich daher für alle Beteiligten auszahlen.

### **3.3 Kfz-Recycling und zeitwertgerechte Reparatur als Beschäftigungsperspektive für Arbeitnehmer aus dem Kfz-Handwerk und als Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Branche**

In Teil A, Abschn. 2 wurde bereits dargestellt, wie die Untersuchungsfragestellung entstand und weshalb es zur Konzentration auf das SHK- und das Kfz-Handwerk als empirische Gegenstandsbereiche kam. Innerhalb des Gegenstandsbereichs Kfz wurde der Themenkreis Kfz-Recycling und zeitwertgerechte Reparatur aus mehreren Gründen ausgewählt:

- Bereits bei der Bearbeitung zweier früherer Projekte im Bereich des Kfz-Handwerks Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre (vgl. Mendius u.a. 1992; Mendius u.a. 1993) zeigte sich, daß das Problem der Bewältigung des ständig zunehmenden Aufkommens an Altfahrzeugen nicht weiter ignoriert werden konnte und dringend einer Lösung bedurfte. Deutlich wurde auch, daß es eigentlich dem Kfz-Gewerbe gut angestanden hätte, sich auf diesem Feld aktiv zu betätigen.
- Da Altfahrzeuge im Durchschnitt erst nach ca. 10-15 Jahren zur Verschrottung anstehen, kommt es gegenüber der Entwicklung der Neuzulassungen zu einem entsprechenden „time-lag“. Wegen des in der Nachkriegszeit rasch angewachsenen Fahrzeugbestandes begannen ab Mitte der 80er Jahre zunehmend „geburtenstarke Kfz-Jahrgänge“ die Schrottplätze zu verstopfen. Zugleich wurde eigentlich unübersehbar, daß die bisherige Praxis der Entsorgung von Altfahrzeugen zu erheblichen Belästigungen (miserable Optik der meisten Schrottplätze, Lärm, Geruch, usw.) führte, vor allem aber, daß sie aus ökologischer Sicht (Emissionen und insbesondere Gefahr der Boden- und Grundwasserverseuchung) nicht mehr hinnehmbar war. Damals setzte auch die Diskussion darüber ein, wer für eine sachgerechte Entsorgung und Verwertung (das Thema Weiter- oder Wiederverwendung spielte seinerzeit noch kaum eine Rolle) verantwortlich sein solle. Das Bundesumweltministerium kündigte eine „Rücknahmeverordnung“ an, bei der die schlußendliche Zuständigkeit bei den Automobilproduzenten gelegen wäre. Bei den Herstellern ging man



daraufhin einerseits daran, Konzepte zur Umsetzung der zu erwartenden Vorgaben zu entwickeln (unter dem Stichwort „Fabrik rückwärts“ wurden z.B. bei einem renommierten Automobilproduzenten weitreichende Rückbau-Strategien konzipiert); andererseits wurde aber versucht, die Verordnung in der geplanten Form zu verhindern, zumindest aber sie zu verzögern und (aus Sicht der Automobilindustrie) zu entschärfen.<sup>63</sup>

- Auch im Kfz-Handwerk war damals ein gewisses, der Tendenz nach wachsendes Interesse an der Thematik zu erkennen. Maßgeblich dafür war vor allem, daß viele Kfz-Betriebe mit alten Gebrauchtwagen „den Hof voll stehen“ hatten und sich insofern durch funktionierende Regelungen der Entsorgung eine Entlastung versprechen konnten. Insbesondere aber wurde, daß eine Vorgabe, die einen Anreiz schafft, Altfahrzeuge auszumustern (in Kombination mit verschärften Vorschriften über Emissionen, Absatzförder-Aktionen der Hersteller, die relativ hohe Prämien für die Inzahlungnahme von alten Fahrzeugen auslobten usw.), zugleich die Nachfrage nach Neuwagen bzw. neueren Gebrauchtwagen anstoßen würde.

Genau zu dem Zeitpunkt aber, als wir in einer Reihe von Expertengesprächen und bei Betriebsfallstudien den Bereich Recycling thematisierten und eine beginnende Aufgeschlossenheit dafür konstatieren konnten (wobei die Recyclingfrage teilweise bereits nicht nur in der Perspektive der Lösung des Altwagenstaus, sondern auch schon als mögliches künftiges Betätigungsfeld betrachtet wurde<sup>64</sup>), kam es zur Wiedervereinigung und bald danach auch zur Öffnung der Grenzen zu den mittel- und osteuropäischen Nachbarstaaten. Die Folgen für unser Thema waren enorm:

- Zum einen erfolgte ein sehr schneller Abbau der Gebrauchtwagenbestände - inkl. der Fahrzeuge, die eigentlich verschrottungsreif (oder jedenfalls nahe daran) waren - durch Verkäufe vornehmlich nach Osten. In der Folge waren „die Höfe leer“ und damit der Problemdruck aus Sicht der Betriebsinhaber verschwunden.
- Zum anderen führte der „Wiedervereinigungsboom“ dazu, daß die Geschäfte im Kfz-Gewerbe insgesamt so hervorragend gingen, daß sich auch diejenigen, die ein gewisses Problembewußtsein entwickelt hatten, lieber lohnenderen Dingen zuwendeten wie etwa dem florierenden Neuwagengeschäft oder der Gründung oder Beteiligung an schnell und in großer Zahl entstehenden Kfz-Betrieben in den neuen Ländern.

---

<sup>63</sup> Daß im Ergebnis die zweite Variante als die zielführendere betrachtet und die Lobby-Aktivitäten zur Erreichung einer entsprechend geänderten Version intensiviert wurden - letztlich mit Erfolg - wurde in Teil A bereits kurz ausgeführt.

<sup>64</sup> Auch vor zehn Jahren war durchaus schon einigen bewußt, daß eine Situation auftreten könnte, in der das Kfz-Handwerk wegen rückläufiger Auslastung in seinen Standardaufgabenfeldern auf neue Betätigungsbereiche angewiesen wäre.

- Auch von Repräsentanten des Kfz-Gewerbes wurden „die Prioritäten den veränderten Bedingungen angepaßt“, d.h., Recycling als Thema wurde erst einmal deutlich zurückgestuft.<sup>65</sup>
- Unter diesen Voraussetzungen hatte die Argumentation, daß es für das Kfz-Gewerbe wichtig wäre, sich rechtzeitig auf diesem - unbeschadet der scheinbaren, allenfalls kurzfristig wirksamen „Entspannung“ - zukunftssträchtigen Feld zu profilieren und zu etablieren, wenig Chancen, auf wirkliche Resonanz zu stoßen.
- Als ebenso schwierig mußte es daher angesehen werden, das Thema zum Gegenstand von Forschung zu machen (ohne Unterstützung der Hauptbeteiligten ist das kaum denkbar). Gleichwohl gab es dazu seit 1992 einige Anläufe.

Zunächst wurde das Thema Autorecycling in Richtung der durch eine forcierte Verschrottung und Verwertung zu erzielenden Effekte bei der Nachfrage nach Neufahrzeugen und der damit einhergehenden Verbrauchseinsparungen und Emissionsreduktion sowie der Beschäftigungseffekte vor allem bei der Herstellung von Neufahrzeugen durchleuchtet:<sup>66</sup> „Weniger Energieverbrauch, weniger Schadstoffe und mehr Arbeitsplätze! - Ansatzpunkt: Modernisierung des Fahrzeugbestands und Wiederverwertung von Altfahrzeugen“, lautete daher der Titel eines Aufsatzes aus dieser Zeit (Mendius 1994).

Zugleich wurde versucht, den Recyclingaspekt aus der Perspektive des Kfz-Handwerks neben anderen thematischen Schwerpunkten in ein Projekt „Innovationspartner Kfz-Gewerbe - Synergieorientierte Kooperation zwischen Automobilherstellern und Vertriebsnetz in Bayern“ einzubringen, bei dem die Antragstellung 1993 begann, um dann 1997 (!) zu einer Bewilligung zu führen. Dabei sollte es insbesondere um die Frage gehen, wieweit die Automobilhersteller bereit sind, Markenbetriebe dabei zu unterstützen, sich als Verwerter zu betätigen.

Die weitere Verschärfung der Umweltsituation auf der einen Seite und vor allem die ständige Verschlechterung der Lage auf dem Arbeitsmarkt auf der anderen Seite bildeten den Hintergrund dafür, daß sich allmählich bei den weiterblickenden Vertretern des Kfz-Gewerbes wieder die Einsicht durchsetzte, daß die Aussichten für die Branche keineswegs per se als positiv anzusehen waren, und daß der Einstieg in das Recycling durchaus auch etwas zur Verbesserung der Situation beitragen könnte. Mit der in der

---

<sup>65</sup> Ein Verbandsexperte äußerte in diesem Zusammenhang uns gegenüber sinngemäß, daß Handwerker und insbesondere Kfz-Betriebsinhaber kaum dazu zu bewegen sind, etwas Neues aufzugreifen, solange es ihnen gut geht. Erst wenn ihnen das Wasser bis zum Halse steht, werden erfahrungsgemäß einige in diese Richtung aktiv - möglicherweise dann aber zu spät.

<sup>66</sup> Argumentiert wurde - vor dem Hintergrund der damals sehr hohen Schrottexporte ins Ausland und der von der deutschen Stahlindustrie beklagten scharfen Konkurrenz bei daraus erstellten Produkten - auch damit, daß eine stärkere Orientierung auf die Verwendung von Schrott bei der Stahlproduktion einen Innovations- und Beschäftigungsimpuls für die einheimischen Stahlhersteller auslösen könne.

Folge dann nach langem Hin und Her beschlossenen freiwilligen Selbstverpflichtung der Automobilindustrie und der Verabschiedung der „Altautoverordnung“ war eine Konstellation erreicht, in der es wieder aussichtsreich schien, die Thematik - jetzt speziell auch unter den Perspektiven „Beschäftigung“, „Nachhaltigkeit“ und „Handlungsfeld für Arbeitnehmer“ - aufzugreifen.

### **3.3.1 Kfz-Recycling und zeitwertgerechte Reparatur: ein Thema nicht nur für das Kfz-Handwerk - Was spricht für die Wahl des Bereiches?**

Aufgrund der Anlage des Projektes ist der Akzent selbstverständlich vorrangig auf die Beteiligung des Kfz-Handwerks am Recyclingprozeß, also der Weiterverwendung und Wiederverwertung von Altfahrzeugen, zu legen. Die Bedeutung des Gegenstandsbereiches - und damit auch die Chancen, daß es zu umfassenden Aktivitäten auf diesem Feld kommt - rührt jedoch nicht zuletzt daher, daß das Thema auch weit über das Kfz-Handwerk hinaus von erheblichem Interesse ist.

Im folgenden wird daher zunächst die Ausgangssituation beschrieben, es wird kurz auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen eingegangen und die derzeitige Lage bei der Altfahrzeugverwertung wird skizziert. Vor einer ausführlicheren Erörterung der Möglichkeiten des Kfz-Gewerbes auf diesem Feld wird in Form eines kleinen Exkurses zu verdeutlichen versucht, daß von einem weitgehenden zerstörungsfreien Rückbau außer der Umwelt - und damit letztlich alle - unmittelbar auch besonders die Automobilhersteller und ihre Lieferanten profitieren könnten. Das ist deshalb wichtig, weil es diese gemeinsame Interessenlage erleichtern sollte, diese beiden wichtigen Branchen als Bündnispartner zur Durchsetzung einer zukunftsfähigen Nutzungskonzeption für Altfahrzeuge zu gewinnen.

#### **„Alte Autos und was daraus werden könnte“**

Gründe für die Auswahl des Gegenstandsbereichs

- Breite Betroffenheit fast aller Bereiche der Automobilwirtschaft im weitesten Sinne
- Kfz-Gewerbe (hier im Zentrum), aber auch
- Automobilhersteller
- Automobilzulieferer
- Automobilverwerter und -Shredder
- Automobilversicherer u.a.m.
- Chancen zur gleichzeitigen Lösung von Umwelt- und Beschäftigungsproblemen erkennbar
- Neuerdings geschaffene Rahmenbedingungen liefern Ansatzpunkte
- Einstweilen aber noch keine breite Umsetzung der Möglichkeiten

## **Ausgangssituation**

In der Bundesrepublik Deutschland stehen bei einem Fahrzeugbestand von über 40 Millionen und einer durchschnittlichen Lebenserwartung von 12 bis 14 Jahren ungefähr drei Millionen Fahrzeuge jährlich zur Verwertung an - jedenfalls unter normalen Umständen (s. dazu unten). Die umweltverträgliche Behandlung dieser Fahrzeuge wird damit zu einer wichtigen Aufgabe und zugleich zur maßgeblichen Voraussetzung dafür, daß es der Automobilwirtschaft gelingt, einen den Kriterien von Nachhaltigkeit entsprechenden Kurs einzuschlagen.

### **a) Der Umgang mit Altfahrzeugen - die bisherige Praxis**

Durch die jahrelangen Verzögerungen bis zum Inkrafttreten der Altautoverordnung sind zahlreiche Betriebe, die sich mit der Nutzung von Altautos befaßt haben bzw. künftig befassen wollten, in erhebliche Schwierigkeiten geraten. Es bestanden hohe Unsicherheiten auch bei investitionswilligen Verwertern, die bereit waren, hohen Standards zu genügen, ob und wann sich derartige Anstrengungen bezahlt machen würden.

In der Erwartung, daß das Inkrafttreten der Altautoverordnung endlich die verlässliche Basis bilden würde, haben in letzter Zeit ein Teil der technisch und finanziell besser ausgestatteten Betriebe, die bisher im traditionellen Schrottgeschäft (Schrottplätze) tätig waren - bei dem die Nachfrage in erster Linie aus den Bereichen Do-it-yourself und Schwarzarbeit kommt und in dem v.a. Teile für ältere Fahrzeuge gehandelt werden - „sich bemüht die Voraussetzungen zu schaffen, um als anerkannter Verwerterbetrieb in größerem Umfang und mit entsprechender Technik in die Altautoverwertung einzusteigen. Dabei werden unterschiedliche Wege eingeschlagen: Entweder versuchen die Betriebe eigenständig, die Anforderungen zu erfüllen, oder sie gehen eine Zusammenarbeit mit dem „beauftragten Dritten“ ein, der die Altautoverwertung im Auftrag der Automobilindustrie abwickelt und ein Netz von lizenzierten Betrieben aufbaut (Beispiel Preussag).

Als Konkurrenten für dieses traditionelle Schrottgeschäft treten seit einigen Jahren (offensichtlich im Anschluß an den Beginn der Diskussion um eine Altautoverordnung, also etwa ab Anfang der 90er Jahre) große Unternehmen auf, die massiv in das Autoverwertungsgeschäft drängen. Dabei handelt es sich einerseits um Unternehmen aus traditionellen Industriebereichen (z.B. Kohle), die neue zukunftssträchtige Geschäftsfelder suchen, andererseits um große regionale Entsorgungsunternehmen, die ihre Geschäftsfelder erweitern. So entstehen, v.a. durch umfangreiche Lagerkapazitäten, vergleichsweise große Verwerterbetriebe, die mit Altteilen handeln, ohne diese aufzubereiten. Eine unmittelbare Konkurrenz für das Kfz-Gewerbe bilden diese Betrieben dann, wenn - wie dies teilweise zu beobachten ist - neben der Altteilverwertung gleichzeitig Kfz-Reparaturen (Einbau der Teile vor Ort) mit gebrauchten, aber auch mit neuen Ersatzteilen angeboten werden.

In bisher nur geringem Umfang versuchen bislang schon Betriebe des Kfz-Gewerbes in das Verwertungsgeschäft einzusteigen, entweder allein oder in Kooperation mit anderen Betrieben (z.B. mit Verwertern, anderen Kfz-Betrieben oder Branchenfremden, z.B. Speditionen). Hier sind sowohl bereits erfolgreiche als auch gescheiterte Aktivitäten zu verzeichnen, andere befinden sich noch im Entstehungsstadium. Bei den Geschäftsaktivitäten geht es ebenfalls in erster Linie um den Ausbau, die Lagerung und die Distribution gebrauchter Teile.

Eine weitere Gruppe bilden die Shredderbetriebe, die für die industriell organisierte Beseitigung des verbleibenden „Automobilabfalls“ (Shreddern der Restkarosse, magnetische Abtrennung der Eisenmetalle, Abtrennung und Sortierung der NE-Metalle, Aufbereitung und Sortierung der Shredderabfälle) zuständig sind.

## **b) Änderungen bei den Rahmenbedingungen**

Seit 1996 gilt in der Bundesrepublik das **Kreislaufwirtschaftsgesetz**, das eine Priorität auf Weiterverwenden vor Verwerten und vor Entsorgen vorsieht (ohne dies allerdings unbedingt effektiv durchzusetzen).

Das Kreislaufwirtschaftsgesetz, das quer über alle Branchen gilt, sieht eine eindeutige Rangfolge vor. Abfälle sind danach „1. in erster Linie zu vermeiden, insbesondere durch die Verminderung ihrer Menge und Schädlichkeit, 2. in zweiter Linie a) stofflich zu verwerten oder b) zur Gewinnung von Energie zu nutzen (energetische Verwertung)“ (vgl. KrW-/AnfG, § 4, 1). Entsprechend richten sich Forderungen zur Müllvermeidung u.a. auf eine „abfallarme Produktgestaltung“ sowie auf die Gewinnung sekundärer Rohstoffe zur Nutzung des Abfalls. Der Vorrang der Verwertung vor der Abfallvermeidung gilt jedoch nur in dem Maße, „wie dies technisch möglich und wirtschaftlich zumutbar ist ... Die wirtschaftliche Zumutbarkeit ist gegeben, wenn die mit der Verwertung verbundenen Kosten nicht außer Verhältnis zu den Kosten stehen, die für die Abfallbeseitigung zu tragen wären“ (vgl. ebd., § 5, 4).

In diesem Zusammenhang kommt der Produktverantwortung besondere Bedeutung zu. Mitverantwortlich sind alle, die an der Entwicklung, Herstellung, Be- und Verarbeitung sowie dem Vertrieb beteiligt sind. Sie haben die Verpflichtung, bei der Herstellung und beim Verbrauch möglichst wenig Abfälle entstehen zu lassen sowie nach dem Gebrauch eine umweltverträgliche Beseitigung der Abfälle sicherzustellen.

Wichtige Bestandteile der Produktverantwortung sind:

- die Entwicklung von Produkten, die mehrfach verwendbar, technisch langlebig und nach Gebrauch schadlos zu verwerten bzw. zu entsorgen sind;
- der vorrangige Einsatz von Sekundärrohstoffen in Produktionsprozessen;
- die Kennzeichnung schadstoffhaltiger Erzeugnisse sowie Hinweise auf Rückgabe-, Wiederverwendungs- und Verwertungsmöglichkeiten;

- die Rücknahme der Erzeugnisse sowie der nach Gebrauch verbleibenden Abfälle und deren Verwertung bzw. Beseitigung (vgl. ebd., § 22, 1, 2).

Über Rechtsverordnungen kann die Bundesregierung bestimmen, daß Hersteller und Vertreiber bestimmte Produkte nur abgeben dürfen, wenn sie gleichzeitig Rücknahmesysteme installieren (vgl. ebd., § 24). Eine „Öffnungsklausel“ folgt direkt anschließend, indem solche Verordnungen ersetzt werden können durch „freiwillige Rücknahme“ mit „Zielfestlegungen“ (vgl. ebd., § 25).

Im Anhang des Gesetzestextes finden sich Formulierungen, die besagen, daß aufgrund der gesetzlich definierten Produktverantwortung erwartet wird, daß sich die „Entwicklung mehrfach verwendbarer, technisch langlebiger und reparaturfreundlicher Produkte unter Verzicht auf kritische Stoffe“ durchsetzen wird. Rechtsverordnungen, wie z.B. zu Altfahrzeugen „werden die Produktverantwortung dort erzwingen, wo sie nicht auf Basis freiwilliger Vereinbarungen von den Produktverantwortlichen übernommen wird“. Die Altfahrzeugverordnung (s.u.) zeigt dagegen, daß die Produktverantwortung im Sinne des KrW-/AnfG weitgehend umgangen werden kann, wenn eine Vereinbarung wie die freiwillige Selbstverpflichtung der Automobilindustrie weitgehend unverändert in eine staatliche Rechtsverordnung umgesetzt wird.

#### **Wichtige neue Rahmenbedingungen**

##### **Kreislaufwirtschaftsgesetz** (gültig seit 1996)

- Weiterverwenden geht vor Verwerten
- Produktverantwortung für alle Beteiligten

##### **Altfahrzeugverordnung** (gültig ab 1.4.98), **Schaffung eines Netzes**

- von Annahmestellen für Altfahrzeuge
- von anerkannten Verwertungsbetrieben und
- Betrieben zur weiteren Verwertung
- „**Abfallquote**“ wird gesenkt
- **Kostenlose Rücknahme** durch die Hersteller
- nur für nach dem 1.4.98 zugelassene Fahrzeuge und
- nur innerhalb ihrer ersten 12 Lebensjahre

Im Unterschied zum allgemeingültigen Kreislaufwirtschaftsgesetz stellt die zweite wichtige Rahmenbedingung - die **Altfahrzeugverordnung** - eine spezielle Regelung für den Komplex „Verwertung, Weiterverwendung usw.“ von Kraftfahrzeugen dar. Die 1998 in Kraft getretene Verordnung sieht eine kostenlose Rücknahme von nach dem 1.4.1998 produzierten Fahrzeugen innerhalb der ersten 12 Jahre ihrer Lebensdauer vor.<sup>67</sup> Die

<sup>67</sup> Damit bleibt die Verordnung hinter den ursprünglich diskutierten Regelungen zurück. Möglicherweise wird die Altfahrzeugverordnung durch eine weitergehende Regelung auf EU-Ebene ersetzt (s.u.).



„Verordnung über die Entsorgung von Altfahrzeugen und die Anpassung straßenverkehrsrechtlicher Vorschriften“ vom Juli 1997 enthält folgende wichtige Elemente:

Unterschieden werden **Annahmestellen** (i.d.R. Kfz-Betriebe, in denen nur die Annahme und Erfassung der Altfahrzeuge, jedoch keine weiteren Arbeitsschritte stattfinden), **Verwertungsbetriebe** und **Betriebe zur weiteren Verwertung** (Shredder) (vgl. § 2, 2 bis 4).

- Annahmestellen dürfen Altfahrzeuge nur anerkannten Verwertern überlassen; ein Verwertungsbetrieb darf nur anerkannte Annahmestellen beauftragen, den Verwertungsnachweis auszustellen; Verwerter dürfen die Restkarossen nur anerkannten Shreddern überlassen (vgl. § 3).<sup>68</sup>
- Verwertungsbetriebe müssen „technisch, organisatorisch und personell in der Lage sein, diejenigen Kraftfahrzeugteile zerstörungsfrei auszubauen, die als ganze Bauteile oder Baugruppen weiterverwendet werden sollen“ (vgl. Anhang, 3.2.3.1).
- Allgemein wird darauf verwiesen, daß „die aus dem Altfahrzeug gewonnenen Bauteile und Stoffe (...) vorrangig einer Wiederverwendung oder Verwertung zuzuführen sind“ (vgl. ebd., 3.2.4.1).
- Ab- oder ausgebaut werden sollen insbesondere: große Kunststoffteile; Räder; Scheiben; Sitze; kupferhaltige Teile (Elektronik, Kabelbäume, Elektromotoren). Diese Teile sollen ebenso wie Brems-, Hydraulik- und Kühlerflüssigkeiten sowie Kältemittel aus Klimaanlage verwertet werden (vgl. ebd., 3.2.3.3, 3.2.4.1).
- Bis zum Jahr „2002 sollen nicht mehr als durchschnittlich 15 Gewichtsprozent und bis zum Jahr 2015 nicht mehr als durchschnittlich 5 Gewichtsprozent, bezogen auf das jeweilige Leergewicht des Altfahrzeugs, das dieses vor der Vorbehandlung und Demontage aufweist, als Abfall beseitigt werden“ (vgl. ebd., 4.1.2).

Wie die bisherigen Expertengespräche gezeigt haben, wurde die Altfahrzeugverordnung zunächst eindeutig als Fortschritt angesehen - insbesondere vor dem Hintergrund des als ausgesprochen problematisch empfundenen, jahrelang schwebenden Verfahrens hinsichtlich der Inhalte und der Regelungsreichweite einer Rücknahmeverordnung.<sup>69</sup> Allerdings weist die Verordnung aus Sicht einer Reihe von befragten Fachleuten zwei gravierende Lücken auf: Zum einen wird moniert, daß die im KrW-/AnfG festgelegte Produktverantwortung - und die darauf aufbauende Rangfolge „vermeiden, verwerten,

---

<sup>68</sup> Eine Reihe von Experten erwarteten, daß sich die Zahl der Verwerterbetriebe nach Inkrafttreten der Altfahrzeugverordnung von jetzt etwa 3.000 auf 500 bis 800 reduzieren würde, weil viele kleinere Betriebe die Bedingungen für eine Zertifizierung nicht erfüllen. Der Tendenz nach scheint diese Aussage zuzutreffen. Zugleich wird aber auch über erhebliche Probleme bei der Durchsetzung einheitlicher Zertifizierungsstandards berichtet, bis hin zu Meldungen über Zertifizierungsverfahren am Rande oder jenseits der Grenzen der Legalität.

<sup>69</sup> Seit Anfang der 90er Jahre wurde eine Altfahrzeugverordnung angekündigt und immer wieder verschoben, mit sehr nachteiligen Folgen für Einrichtungen, die rasch auf diesem Feld aktiv werden wollten.



entsorgen“ - nicht konsequent umgesetzt wird. Argumentiert wird, daß die ausschließlich auf die Regelung des letzten Teils des Produktlebenszyklus (und damit auch nur bezogen auf Akteure in diesem Abschnitt) abzielenden Bestimmungen hinter die sehr viel weiterreichende - tendenziell auf eine den gesamten Produktzyklus einbeziehende - Kreislaufbetrachtung, wie sie im KrW-/AnfG angelegt ist, systematisch zurückfallen. Die Automobilhersteller würden, entgegen den Intentionen der Regelungen des KrW-/AnfG, aus der Produktverantwortung entlassen. Außerdem wird moniert, daß damit - im Gegensatz zum überwiegenden Teil der anderen Passagen - ausgerechnet jener Teil der freiwilligen Selbstverpflichtung nicht übernommen wird, in dem die Automobilindustrie auf die Zielvorstellung „recyclinggerechte Konstruktion der Fahrzeuge und ihrer Teile“ verweist, was einen wichtigen Ansatzpunkt für eine Kreislauforientierung i.S. des KrW-/AnfG hätte darstellen können. Zum anderen wird davon ausgegangen, daß die Wirksamkeit der Altautoverordnung substantiell dadurch eingeschränkt wird, daß sie erst für Fahrzeuge eine kostenlose Rücknahme vorsieht, die ab dem 1.4.1998 neu zugelassen werden. Dazu kommt, daß die kostenlose Rücknahme, zu der sich die Hersteller verpflichten, nur für Fahrzeuge gilt, die nicht älter als 12 Jahre sind, was angesichts der zugleich von allen Fachleuten - auch bei den Herstellern - angenommenen weiter ansteigenden Fahrzeuglebensdauer erwarten läßt, daß ein Großteil dieser jetzt produzierten Fahrzeuge nicht von diesem Teil der Altautoverordnung erfaßt werden wird. Damit bleiben für die Entsorgung des derzeitigen Bestandes von etwa 40 Millionen Pkw (1995) in Deutschland die jeweiligen Letztbesitzer alleinverantwortlich, da sie der Fahrzeugabmeldung einen Verwertungsnachweis beifügen müssen.

### **c) Eine zukunftssträchtige Lösung des Altautoproblems - Chance für die gesamte Automobilwirtschaft?**

Die systematische Nutzung von Altfahrzeugen eröffnet eine Fülle von Perspektiven, die weit über das hinausreichen, was im Rahmen eines begrenzten empirischen, schwerpunktmäßig auf andere Fragestellungen ausgerichteten Projektes untersucht werden kann.<sup>70</sup> Da die Durchsetzungschancen auch der für das Kfz-Gewerbe und seine Beschäftigten besonders wichtigen Aspekte aber maßgeblich vom Stellenwert für die gesamte Automobilwirtschaft und von der Bereitschaft ihrer Akteure, das Thema voranzubringen, abhängen (das gilt auch und gerade für die Arbeitnehmerseite, s. dazu unten), werden hier stichwortartig die wichtigsten Zusammenhänge dargestellt.

---

<sup>70</sup> Wie erwähnt, stellt sich die Situation dadurch etwas günstiger dar, daß insbesondere bezogen auf die Befassung mit den hochkomplexen Rahmenbedingungen des Kfz-Recyclings auch Arbeiten im Rahmen des Projektes „Innovationspartner Kfz-Gewerbe“ mitgenutzt werden konnten.

### c.1 Die optimale Nutzung von Altfahrzeugen bietet wichtige Potentiale für die Automobilzulieferer

Weitgehende sachgerechte und zerstörungsfreie Demontage von Altfahrzeugen erhöht das Aufkommen an Teilen und Komponenten, die sich für eine Aufbereitung mit dem Ziel der Weiterverwendung durch die Automobilzulieferindustrie eignen.

Die von den Automobilherstellern über ihre Markennetze vertriebenen Austauschteile werden derzeit bereits zu erheblichen Anteilen von Unternehmen der Zulieferindustrie aufbereitet. Der Katalog der dafür in Betracht kommt, kann systematisch ausgeweitet werden. Damit wären nicht nur Wirkungen im Sinne des Kreislaufwirtschaftsgesetzes, sondern auch Beschäftigungseffekte zu erreichen. Wichtig wird es sein, sich dabei die Tatsache zunutze zu machen, daß jetzt bereits völlig oder weitgehend identische Komponenten in Fahrzeuge unterschiedlicher Hersteller verbaut werden, ohne daß das transparent wäre. Die systematische Zusammenfassung dieser Teileströme könnte daher die Stückzahlen bei der Wiederaufbereitung und damit deren Rentabilität erheblich steigern.

Wenn es gelingt, die Verfügbarkeit preiswerter aufgearbeiteter Originalteile noch zu erhöhen, ist damit eine wesentliche Voraussetzung geschaffen, um das Vordringen von in vieler Hinsicht **problematischen Nachbauteilen** zu **bremsen** (dabei handelt es sich meist um Importe; es gibt beachtliche Qualitätsprobleme bis hin zu konkreten Gefährdungen der Nutzer sowie einen erheblichen Anteil von Produktpiraterie). Gleichzeitig könnten damit also Gefahren für die Autofahrer reduziert und Arbeitsplätze im Inland gesichert oder zusätzlich geschaffen werden.

In längerfristiger Perspektive stellt sich auch **die Frage nach der Nutzung von wiederaufgearbeiteten Teilen für die Serienproduktion**. Vor diesem Schritt ist zwar eine ganze Fülle von teilweise komplizierten Fragen zu klären. Nicht sinnvoll ist es aber, von vornherein die Befassung mit der Thematik grundsätzlich ausschließen zu wollen - zumal dieses Verfahren bei anderen Produkten (z.B. Fotokopierern, Bürostühle) mit Erfolg praktiziert wird. Das gilt um so mehr als nicht nur kreislaufwirtschaftliche Vorteile zu erwarten sind, sondern von einigen Experten das Argument nachdrücklich vorgetragen wird, daß damit eher höhere Beschäftigungswirkungen verbunden wären als mit der derzeitigen Praxis. Deshalb sollte das Konzept intensiv diskutiert und zumindest exemplarisch praktisch überprüft werden.

### c.2 Umfassende Nutzung von Altfahrzeugen auch vorteilhaft aus Sicht der Automobilhersteller

Wegen der engen Symbiose decken sich die noch zu skizzierenden positiven Wirkungen für die Kfz-Markenbetriebe mit dem Interesse der Hersteller an einem wirtschaftlich gesunden und leistungsfähigen Markennetz. Das gilt insbesondere auch für die Zurückdrängung von Schwarzarbeit und von minderwertigen Nachbauteilen, weil Probleme bei deren Verwendung letztlich auch den Automobilherstellern angelastet werden.

Die **Aufarbeitung ausgewählter Aggregate** (vor allem Motoren, Anlasser, Lichtmaschinen usw.) im Zuge eines Teilekreislaufs gehört seit langem zum Geschäft der Automobilhersteller und sichert dort eine Reihe von Arbeitsplätzen. Diese Teile werden vor allem von Markenbetrieben aus dort zur Instandsetzung befindlichen Fahrzeugen ausgebaut. Anschließend werden sie bei den Herstellern oder auch bei Lieferanten (s.o.) überprüft und so aufgearbeitet, daß sie die Qualität eines Neuteils aufweisen und mit entsprechender Gewährleistung wieder der Nutzung zugeführt werden können. Auch hier muß immer wieder geprüft werden, ob sich der Katalog ausweiten läßt - im Erfolgsfalle werden Arbeitsplätze beim Hersteller gesichert und Energie und Rohstoffe gespart.

Die Frage der Rentabilität (dies gilt selbstverständlich in gleicher Weise für die von Zulieferern betriebene Aufbereitung) hängt entscheidend von den Arbeitskosten (s. o.), den Material- und Energiepreisen sowie von umweltpolitischen Rahmenbedingungen ab. Mit jeder Änderung dieses Datenkranzes verschiebt sich daher die Rentabilitätsschwelle.

Eine neue Qualität wäre erreicht, wenn aufgearbeitete (oder ohnedies völlig neuwertige) Teile aus Altfahrzeugen für die Neuproduktion genutzt würden.

Wie bereits bei den Zulieferern erwähnt, wäre dazu eine Fülle von Fragen zu beantworten. Festzuhalten ist aber auch, daß ein wesentlicher Teil bereits für die Nutzung von Austauschteilen gelöst werden mußte, wie etwa Demontageverfahren, Qualitätsprüfung, Logistik, Preisbildung usw. Zu fragen ist u.a., wann aufgrund der „Lebenszyklen“ der Modellreihen ausgebaut und aufgearbeitete Teile in welchem Umfang zur Verfügung stehen, ob sich die „Plattformstrategien“ hier tatsächlich vorteilhaft auswirken, in welchem Umfang sich durch das Weiterlaufen komplexer Komponenten nach einem Modellwechsel bei anderen Konzernmarken der Nutzungszeitraum für bestimmte Komponenten verlängert. Von entscheidender Bedeutung wird es letztlich sein, ob es sich durchzusetzen läßt, daß möglichst viele Teile, bei denen das aus technischer Sicht möglich ist, auch bei Modellwechseln unverändert bleiben.

### **3.3.2 Die Nutzung von Altautos - Möglichkeiten für das Kfz-Gewerbe**

Zunächst haben alle Betriebe des Kfz-Gewerbes die Möglichkeit, sich als **Annahmestellen für Altfahrzeuge** (im Sinne der Altautoverordnung) anerkennen zu lassen. Nach Auskunft des ZDK haben bis Oktober 1998 davon ca. 7.000 Kfz-Betriebe Gebrauch gemacht.

Zwar ist festzuhalten, daß mit der Funktion (Rücknahme von Altfahrzeugen, Aushandeln des je nach Wert des Fahrzeugs und der Marktlage entweder an den Verkäufer zu zahlenden oder von ihm zu verlangenden Preises, Ausstellung des Verwertungsnachweises, Weiterreichen des Fahrzeugs an einen zertifizierten Verwertungsbetrieb) unmittelbar nur Zusatzaufgaben geringen Umfangs verbunden sind. Wichtige Erwartungen richteten sich aber auf Beiprodukte, die mit der Annahmestellenfunktion einhergehen

sollten. Eine wichtige Rolle spielte, daß man sich zusätzliche Kundenkontakte erwartete, gerade zu Leuten, die sonst kaum Markenwerkstätten besuchen. Damit verknüpft sah man die Chance des Verkaufs von Neu- oder vor allem von Gebrauchtfahrzeugen an denjenigen, der ein Altfahrzeug zurückgab. Einige erhofften sich wohl auch Möglichkeiten, vor der Weiterleitung aus zurückgenommenen Fahrzeugen direkt (und im Gegensatz zur Konzeption der Altautoverordnung, die vorsieht, daß die Fahrzeuge von den Annahmestellen unverändert an die Verwerter weitergegeben werden) gesuchte Komponenten selbst ausbauen und nutzen zu können.

Der entscheidende Aspekt aber dürfte die Erwartung gewesen sein, durch die Verfügbarkeit von Gebrauchtteilen künftig günstigere Reparaturleistungen anbieten zu können. Unter anderem wegen stagnierender Kaufkraft wächst das Interesse an **zeitwertgerechter Reparatur** bei den Kunden; die Bereitschaft bei den Kfz-Betrieben, entsprechende Leistungen anzubieten, steigt.

Wenn Altfahrzeuge möglichst vollständig über die Annahmestellen erfaßt werden und eine umfassende Demontage stattfindet, und wenn weiterhin über eine entsprechende Logistik ein problemloser Zugriff zu preisgünstigen und hochwertigen Teilen gewährleistet wird, kann das Kfz-Gewerbe entsprechend kostengünstiger kalkulieren, auf diese Weise Marktanteile von den Bereichen Do-it-yourself und Schwarzarbeit zurückgewinnen und damit zusätzliche legale Beschäftigungs- und Verdienstmöglichkeiten schaffen. Dies ist ein zentraler Ansatzpunkt, zeigen doch Untersuchungen, welche Potentiale die Kfz-Betriebe bei älteren Fahrzeugen für sich erschließen können. So steigt der Anteil der Wartungs- und Reparaturarbeiten im Do-it-yourself-Bereich

- von 7 % bei Fahrzeugen bis vier Jahren
- auf 14 % bei Fahrzeugen zwischen vier und sechs Jahren
- auf 24 % bei sechs bis acht Jahre alten Autos
- bis schließlich auf 28 % bei acht Jahre und älteren Fahrzeugen (vgl. DAT-Report '97; vgl. auch ähnliche Ergebnisse einer früheren Untersuchung: Rühl u.a. 1989, S. 22).

Zu erwähnen ist auch die Option, daß Kfz-Betriebe selbst als Demontierer und Verwerter tätig werden. Möglich ist das z.B. über einen Zusammenschluß mehrerer Kfz-Betriebe, die ein entsprechendes Unternehmen gründen, bzw. über eine Beteiligung an einem derartigen Unternehmen.

Für ein derartiges Konzept spricht u.a., daß im Kfz-Betrieb das umfassende Know-how gerade für einen weitgehenden zerstörungsfreien Rückbau vorhanden ist und aufgrund des ansonsten tendenziell rückläufigen Reparatur- und Service-Aufwandes häufig auch dafür in Betracht kommendes Personal zur Verfügung steht.<sup>71</sup> Allerdings sind dazu umfassende organisatorisch-infrastrukturelle Vorleistungen zu erbringen, und es muß in erheblichem Umfang Kapital mobilisiert werden. Das sind für einzelne Kfz-Betriebe

---

<sup>71</sup> Gerade ältere Arbeitskräfte (zu dieser Gruppe gehört man im Werkstattbereich des Kfz-Handwerks spätestens ab 40) verfügen über umfassende Erfahrungen mit diesen technisch durchaus von den derzeit produzierten abweichenden Modellen und wären daher für eine umfassende zerstörungsfreie Montage geradezu prädestiniert.

hohe, i.d.R. sehr schwierige Hürden. Bislang sind daher auch nur sehr wenige erfolgreiche Anläufe bekannt.<sup>72</sup> Am ehesten erfolgversprechend scheint vor diesem Hintergrund eine Beteiligung an bestehenden Verwertungsunternehmen bzw. mindestens das Treffen von Vereinbarungen über bevorzugten Teilzugang.

Beides sind wichtige Ansatzpunkte für eine Stabilisierung oder Ausweitung der Geschäftsfelder und damit der Beschäftigungsmöglichkeiten, da insbesondere durch die voraussichtlich weiter steigenden Serviceintervalle und eine geringere Reparaturanfälligkeit mit weiter rückläufigem Arbeitsanfall in den Kfz-Werkstätten zu rechnen ist.

### 3.3.3 Die Organisationsform der Altautoverwertung - entscheidend für Zahl und Qualität der Arbeitsplätze

Wie in Abschnitt 2 bereits dargestellt, ist wegen des drohenden Personalabbaus im Kfz-Handwerk die Nutzung von Altfahrzeugen für dessen Arbeitnehmer nicht nur bezüglich des Entstehens von Zusatzaufgaben innerhalb der Branche von Interesse. Wichtig ist vielmehr auch die Perspektive, daß außerhalb des Kfz-Handwerks Arbeitsplätze geschaffen werden, auf die Arbeitnehmer wechseln könnten, die im Kfz-Handwerk u.U. ihren Arbeitsplatz verlieren. Deshalb wird anschließend kurz auf einige wichtige Bestimmungsfaktoren dafür eingegangen, welcher Typ Arbeitsplatz mit welchen Qualifikationsanforderungen usw. entstehen kann.

Zunächst ist festzuhalten, daß zwischen verschiedenen Organisationsformen der Automobilverwertung und den entstehenden Qualifikationsanforderungen ein Zusammenhang derart besteht, daß die benötigten **Qualifikationen um so umfassender und handwerksnäher sind, je umfassender die Fahrzeugzerlegung** betrieben wird:

Eine Grobzerlegung mit der Schrottschere (bislang vorherrschend) ist nicht nur laut und strapaziös, sie läßt sich auch rasch und ohne große Vorkenntnisse erlernen und ist vor allem wenig arbeitsaufwendig. Umgekehrt erfordert eine Demontage um so genauere Fachkenntnisse und um so mehr Arbeitsaufwand, je weiter der Rückbau betrieben wird. Dessen Rentabilität wiederum hängt von einer Reihe von Rahmenbedingungen (wie Arbeitskosten, Preise für Energie, Sekundärrohstoffe, Neuteile, gesetzliche Regelungen u.a.) ab.

Für die Art der benötigten Qualifikationen, für die erforderliche Betriebsstruktur und für den erforderlichen Investitionsaufwand, aber auch für die Beschäftigungsintensität ist von großer Bedeutung, ob markenübergreifend oder markenspezifisch (bzw. sogar ty-

---

<sup>72</sup> Von Kfz-Betriebsinhabern, die sich auf dem Feld betätigen wollten, ist zu hören, daß sie sich eine wesentlich aktivere Unterstützung durch den Verband erhofft hätten. Die Linie des ZDK (die auch innerhalb der Arbeitsgemeinschaft Altauto beim VDA so vertreten wird) ist es dagegen offenbar nach wie vor, seinen Mitgliedsbetrieben nur nahezu legen, sich als Annahmestelle registrieren zu lassen, das Verwertungsgeschäft dagegen anderen zu überlassen.

penspezifisch) demontiert wird. Beide Varianten werden bereits praktiziert - wesentliche Charakteristika sind die folgenden:

#### a) **Marken-(typen-)übergreifende Demontage**

**Vorteile** dieser derzeit eindeutig dominierenden Form sind das größere Fahrzeugaufkommen, das eine dezentrale Struktur der Verarbeitungsbetriebe erleichtert und somit unnötig hohe Transportaufwände vermeiden hilft. Dazu kommt die problemlose Erfassung aller rücklaufenden Fahrzeuge. Da zudem eine extreme Typenvielfalt zu bewältigen ist, kommen hochautomatisierte Demontagelösungen nicht in Betracht oder sind zumindest sehr erschwert. Zugleich ist damit eine vergleichsweise hohe Arbeitsintensität zu verzeichnen.<sup>73</sup>

Als **Nachteile** sind zu nennen, daß weniger marken- oder gar typenspezifisches Know-how aufgebaut werden kann, das prinzipiell auch für die Automobilhersteller wichtig werden könnte (s.o.). Unter sonst gleichen Voraussetzungen läßt sich eine geringere Rückbautiefe erreichen; ein umfassender Teilezugriff erfordert höheren datentechnischen Logistikaufwand (die Transportkosten für demontierte Teile dagegen dürften vergleichsweise niedriger liegen).

#### b) **Markenspezifische Demontage**

Bei **markenspezifischer Demontage** gelten im Prinzip die spiegelbildlichen Argumente. Besondere Kenntnisse und besonderes Erfahrungswissen (wie bei Beschäftigten von Fabrikatsbetrieben gegeben) können verstärkt genutzt werden. Zugleich bietet marken- und typenspezifische Demontage aber wegen der größeren Serien auch bessere Voraussetzungen für arbeitssparende Automatisierung. Das für deren Rentabilität wiederum erforderliche hohe Fahrzeugaufkommen ist aber nur bei großen Seriengrößen und bei stark zentralisierter Demontage zu gewährleisten. Das bedeutet einerseits hohen Transportaufwand (bei der Anlieferung der Fahrzeuge und beim Vertrieb der Teile), andererseits aber auch umfassende Verfügbarkeit von Teilen und ist damit kundenfreundlich. Offensichtlich besteht hier ein Optimierungsproblem, dessen Lösung stark von Rahmenbedingungen (wie Transportkosten) abhängt.

Markenspezifische Demontage bietet aber auf der anderen Seite auch die besten Chancen für die Schaffung eines geschlossenen Know-how-Kreislaufs, der wiederum besonders an Bedeutung gewinnt, wenn sich mittel- und längerfristig geänderte Nutzungsformen von Produkten durchsetzen sollten. Neben der denkbaren Nutzung wiederaufgearbeiteter Teile und Komponenten nicht nur für Reparatur, sondern auch in der Neuproduktion (s.o.) geht die Diskussion auch in Richtung auf Produktlebensdauerverlängerung, bei der die Fahrzeuge durch die Hersteller immer wieder auf den neuesten Stand

---

<sup>73</sup> Das ist nicht per se als Nachteil zu betrachten. Hochautomation kann kein Selbstzweck sein: Sie muß sich unter Berücksichtigung aller Kosten rechtfertigen; wenn man das Argument akzeptiert, daß hohe Arbeitskosten Automatisierung erzwingen, muß z.B. auch in umgekehrter Richtung gelten, daß wenn es zu einer Entlastung des Faktors Arbeit kommt, auch weniger automatisierte Lösungen rentabel werden können.



gebracht werden. Von dieser Lösung wird behauptet, daß sie im Falle von Pkws eine Substitution von zentraler Fabrikarbeit durch dezentrale Werkstattarbeit mit sich bringt und zugleich eine erhebliche Energieeinsparung ermöglicht. Gelingt z.B. eine Lebensdauerverlängerung von 10 auf 20 Jahre, wird mit 42 % weniger Energiebedarf und einem um 56 % höheren Arbeitsaufwand pro Lebensjahr gerechnet (vgl. u.a. Stahel, zit. bei Deutsch 1994, S. 98 ff.).

Als Ergebnis wäre also eine Begünstigung dezentraler, eher handwerklicher Qualifikation zu erwarten. Ob, wann und in welchem Umfang derartig weitgehende Umstrukturierungen stattfinden werden, läßt sich derzeit nicht sagen. Damit ist ein überaus komplexes Thema angesprochen, das die gesamte Automobilwirtschaft betrifft und das zweifellos noch umfassender weiterführender Untersuchungen bedarf. Verdeutlicht werden sollte aber, daß das Kfz-Gewerbe bei einer derartigen Neuorientierung in Richtung Zukunftsfähigkeit eine wesentliche Rolle spielen und gerade über den Bereich Nutzung von Altfahrzeugen dazu beitragen kann, der Zielvorstellung einer Kreislauforientierung näherzukommen. So würden die Zukunftschancen der Automobilwirtschaft verbessert und zugleich wieder ein verstärkter Einsatz qualifizierter menschlicher Arbeitskraft ermöglicht.

### **3.3.4 Umfassende Nutzung von Altfahrzeugen - statt großer Nachhaltigkeits-effekte aktuell ein Fiasko?**

Im schroffen Gegensatz zu den skizzierten Möglichkeiten und vor allem auch den Erwartungen, die insbesondere von vielen Experten mit der Einführung der Altautoverordnung verbunden wurden, zeichnet sich derzeit eine Entwicklung ab, die nach Ansicht notorischer Optimisten mindestens Anlaß zum Nachdenken geben sollte, nach Meinung anderer Beteiligter aber schlicht ein Fiasko bedeutet. Die Rede ist vom **Export von Altfahrzeugen** vor allem in die europäischen Nachbarstaaten, aber auch in den Mittleren und Fernen Osten.

Hier war schon in den letzten Jahren eine dramatische Veränderung zu beobachten: Ein Großteil der Altfahrzeuge und damit zugleich potentielle Arbeitsplätze wurden exportiert, mit der Folge, daß sogar die Beschäftigungsmöglichkeiten in bestehenden Recyclingunternehmen als gefährdet angesehen werden mußten. So erhöhte sich die Zahl der Altautos zwischen 1993 und 1995 von 2,5 Millionen auf 2,7 Millionen. Im selben Zeitraum verringerte sich die Zahl der im Inland verwerteten Fahrzeuge von 2 Millionen auf 800.000, da die Exportzahlen von 500.000 auf 1,9 Millionen stiegen. Es gab Argumentationen, die besagten, daß sich dies rasch ändern würde, etwa wegen verschärfter technischer Vorschriften oder Einfuhrbestimmungen, die den Export alter Fahrzeuge in osteuropäische Länder erschweren könnten. Motiv bei Ländern, die eine eigene Automobilproduktion auf- oder ausbauen, könnte vor allem sein, durch solche Regelungen die Importe zu erschweren, um eine unerwünschte Konkurrenz zu den eigenen Neufahrzeugen zu vermeiden. Erschweren könnten den Export darüber hinaus internationale Rege-



lungen zur Definition von Altfahrzeugen bzw. von Schrott und Auflagen für einen auch in Perspektive Umweltgefährdungen sicheren Transport.

Vor allem aber wurde vielfach (nicht zuletzt von der bereits erwähnten Arbeitsgemeinschaft Altauto) argumentiert, daß mit dem Inkrafttreten der Altautoverordnung eine umfassende Wende zum Guten eintreten und die Fahrzeuge im Lande einer bestimmungsgerechten Verwendung zugeführt würden.

Trotz weiterhin verkündeter „positiver Zwischenbilanzen“ (der 1.10.1998 lieferte mit einem halben Jahr Gültigkeit der Verordnung Anlaß für zahlreiche Stellungnahmen) gehen viele Experten aber davon aus, daß die Exportquote weiter (auf möglicherweise über 90 %) gestiegen ist, und dafür genau die Verordnung, der man gegenteilige Effekte zuschrieb, verantwortlich ist. Vertreter von Verwerterbetrieben melden katastrophale Auslastungszahlen und fordern umgehend eine Änderung der Rahmenbedingungen, da sich gerade diejenigen, die im Zuge der Zertifizierung als anerkannter Verwertungsbetrieb erheblich investiert haben, vom Konkurs bedroht sehen.<sup>74</sup> Gleichzeitig machen wieder Meldungen über Entsorgung auf hoher See oder „in Wald und Heide“ die Runde.

Zuverlässige Zahlen über die mit Nachweis der Verwertung zugeführten Fahrzeuge gibt es nicht, weil eine Erfassung - je nach Lesart - vergessen oder nicht für erforderlich gehalten wurde. Eine Evaluierung des Funktionierens der Altautoverordnung wurde der „Arge Altauto“ beim VDA, also der Gruppe, die dieses Konzept mit massiver Lobbyarbeit gegen andere Vorstellungen durchgesetzt hat, übertragen - ein zumindest bemerkenswertes Verfahren. Ergebnisse sind erst im Jahre 2000 avisiert. Gleichwohl halten VDA und „Arge Altauto“, aber auch die Regierung (zumindest bis vor der Wahl, neuere Stellungnahmen lagen bei Redaktionsschluß dieses Berichts noch nicht vor) noch immer daran fest, die Verordnung als Erfolgsstory zu präsentieren.<sup>75</sup>

Es scheint sich jedoch in jüngerer Zeit ein grundlegender Stimmungsumschwung abzuzeichnen. Die Stimmen mehren sich, die die Ursachen in einem grundlegenden Konstruktionsfehler der Altautoverordnung sehen und die - wenn schon die umfassende Produktverordnung der Hersteller nicht durchsetzbar oder gewollt ist - zumindest fordern, eine kostenlose Rücknahme zu gewährleisten. Dies ist ein Konzept, das bislang von der Automobilindustrie und der „Arge Altauto“ ebenso wie von der früheren Bun-

---

<sup>74</sup> „Täglich verschwinden 550 Autos aus Deutschland. Allerdings nicht ganz spurlos, sondern meist auf Sattelschleppern in Richtung Osten. Ein Trend, der seit dem 1. April 1998 zunimmt: Mit Inkrafttreten der Altautoverordnung (AltAVO) wurde ein Autotourismus begründet, der jetzt schon viele Schrotthändler an den Rand des Ruins führt - und die Umweltabsicht der Verordnung ad absurdum“ (AutoBild 1998, S. 70).

<sup>75</sup> Dagegen spricht allerdings, daß selbst auf einer erkennbar unter dem Motto „erfolgreiche Zwischenbilanz“ stehenden Veranstaltung auf der Automechanika im September 1998 ein Inhaber mehrerer Kfz-Betriebe, der dort den Standpunkt des ZDK (voll auf der Arge-Altauto-Linie) auf Fragen eines Betriebsinhaberkollegen erklären mußte, daß er in einem seiner Betriebe noch kein Fahrzeug und im anderen Betrieb (der direkt neben einer Zulassungsstelle liegt) bislang ein einziges Fahrzeug zurückgenommen habe.

desregierung und der damaligen Umweltministerin abgelehnt wurde. Das Ganze funktioniert bereits in einigen Ländern, z.B. den Niederlanden - sehr verkürzt - so, daß beim Neuwagenkauf ein bestimmter Betrag für die Entsorgung gezahlt werden muß. Die dabei eingehenden Gelder werden aber nicht etwa „gehört“, bis die jeweiligen Fahrzeuge tatsächlich zur Verwertung anstehen, sondern im Sinne eines auf einem Generationenvertrag beruhenden rentenversicherungsähnlichen Systems für die jeweils zur Verschrottung anstehenden Fahrzeuge genutzt. Mit den verfügbaren Mitteln (über die Höhe läßt sich diskutieren, in den Niederlanden sind es derzeit 200 Gulden) werden Rücknahme und Demontage finanziert und somit - gegenüber dem in vieler Hinsicht problematischen Mülltourismus - auch attraktiv.

Eine derartige Lösung entspricht - im Unterschied zum deutschen Modell, zu dem es schon entsprechende Interventionen gab - auch den Vorstellungen der EU sowie der Ansicht von 13 von 15 Mitgliedsstaaten. Die Bundesrepublik gehörte zumindest bislang zur zweiköpfigen Opposition. Wegen der skizzierten Probleme unterstützt mittlerweile auch der ADAC als die wichtigste Verbraucherorganisation auf diesem Feld den Entwurf der Richtlinie der EU (ADAC-Motorwelt 11/1998, S. 59).

Festzuhalten ist, daß es von entscheidender Bedeutung für das gesamte Konzept der Altfahrzeugnutzung und damit für die Erreichung der damit prinzipiell zu realisierenden ökologischen und beschäftigungspolitischen Zielsetzungen sein wird, ob es gelingt, Rahmenbedingungen zu schaffen, die verhindern, daß dem Ganzen weiterhin auf ebenso profane wie effektive Weise die Grundlage entzogen wird.

### **3.4 Die Rolle der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen bei Kfz-Recycling und zeitwertgerechter Reparatur**

Schon parallel zur Auseinandersetzung mit dem Komplex „Recycling und zeitwertgerechte Reparatur“ und der Analyse der Rahmenbedingungen (s. Abschn. 2.3) wurde versucht, über möglichst viele Kontakte zu Arbeitnehmern aus dem Kfz-Handwerk Informationen darüber zu gewinnen, inwieweit die Problematik dort überhaupt bekannt war; ob sie als ein für die Branche wichtiges Themenfeld angesehen wurde und ob damit auch die Einschätzung verbunden war, daß hier Möglichkeiten der Sicherung oder Schaffung von Arbeitsplätzen für Beschäftigte des Kfz-Handwerks liegen könnten. Dabei sollte auch das Konzept „Neue Arbeitsplätze - auch ein Thema für Arbeitnehmer und ihre Vertretungen“ am Beispiel der Nutzung von Altfahrzeugen zur Debatte gestellt werden.

Zu diesem Zweck wurde - neben Gesprächen mit Arbeitnehmern in von uns besuchten Kfz-Betrieben - die Thematik bei mehreren Gesprächsrunden in Form von Kurzrefera-

ten vorgetragen und diskutiert, bei denen ausschließlich oder u.a. Arbeitnehmer aus dem Kfz-Handwerk anwesend waren.

Die Funktion eines Diskussionsforums für das Konzept bildete auch die von der Bezirksleitung München am 17./18. Juni 1998 durchgeführte Tagung „Wohin fährt die bayerische Automobilwirtschaft?“ Bei dieser Veranstaltung konnten vor einem Forum, das sich aus Arbeitnehmervertretern bayerischer Automobilhersteller, Zulieferern und - erstmals in der schon längeren Reihe von Automobilkonferenzen in Bayern - auch aus dem Kfz-Handwerk zunächst einige Informationen zum Gegenstandsbereich vermittelt und dann u.a. die Positionen zur Altfahrzeugnutzung unter den Beteiligten diskutiert werden.<sup>76</sup>

Gegen Ende des Untersuchungszeitraums konnte das Konzept auch im Rahmen einer Arbeitsgruppe bei der IGM-Fachtagung für das Kfz-Handwerk „Strukturwandel im Kfz-Handwerk - Arbeitsplätze sichern und schaffen“ am 6./7.11.1998 in Sprockhövel vorgestellt und diskutiert werden. Zum einen wurde das Thema im gleichlautenden Plenumsreferat, das auch als Strukturierung für eine anschließende Podiumsdiskussion fungierte, angesprochen, womit eine große Zahl als Multiplikatoren in Betracht kommender Personen erreicht werden konnte.<sup>77</sup> Zum anderen wurde die Problematik ausführlich in der Arbeitsgruppe „Arbeits- und Umweltschutz im Kfz-Handwerk“ vorgestellt und diskutiert.<sup>78</sup>

Aufgegriffen wurde die Problematik auch bei einem Gespräch beim Gesamtbetriebsrat der VW AG. Dort ging es vorrangig um eine Einschätzung der Möglichkeiten einer Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretern von Automobilhersteller und aus Kfz-Handwerksbetrieben und speziell um die Arbeit des Fachausschusses VW-Audi, der sich dazu vor einiger Zeit gebildet hat (vgl. Abschn. 3.4 und Teil C). Wir haben aber auch das Thema Altfahrzeugnutzung eingebracht und unsere Gesprächspartner waren der Meinung, daß die Altfahrzeugverwertung unbedingt zu den Themen gehören sollte, mit denen sich der Fachausschuß in Zukunft beschäftigen wird. Auch bei Gesprächen mit den Kollegen aus der Abteilung Handwerk und dem zuständigen Mitglied des

---

<sup>76</sup> Ziel der Veranstaltung war es auch, die Möglichkeiten einer praktischen Beteiligung der Arbeitnehmerseite an der „Bayerischen Innovations- und Kooperationsinitiative Automobilzulieferindustrie“ zu debattieren, die nach langem Vorlauf und nicht zuletzt aufgrund vielfältiger Vorarbeiten und hartnäckigen Insistierens der Bezirksleitung und vieler Betriebsräte 1997 vom Bayerischen Wirtschaftsministerium konstituiert worden war (vgl. dazu auch Deiß u.a. 1998). Bei einer Podiumsdiskussion im Rahmen der Tagung u.a. mit Vertretern der bayerischen Automobilhersteller, der Zulieferer und des Landesverbandes Bayern des deutschen Kfz-Gewerbes spielte das Thema „Weiterverwertung“ ebenfalls eine wichtige Rolle.

<sup>77</sup> Es handelte sich bei der vom IG Metall-Vorstand - Abteilung Handwerk - durchgeführten Veranstaltung um die erste bundesweite Fachtagung für das Kfz-Handwerk mit ca. 200 Teilnehmern. Außer Betriebsräten aus dem Kfz-Handwerk und Arbeitnehmervertretern aus den Kammer- und Innungsgremien sowie zuständigen hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären waren bei der erwähnten Podiumsdiskussion auch führende Repräsentanten deutscher Automobilhersteller sowie der Präsident des Zentralverbandes Deutsches Kfz-Gewerbe vertreten.

<sup>78</sup> Aufgrund der dort begrenzten Zeit konnte der Gegenstandsbereich allerdings nicht in der eigentlich sinnvoll umfassenden Weise behandelt werden. Da die Tagungsdokumentation, die auch die Unterlagen zur „Altautoverwertung“ umfaßt, aber baldmöglichst allen Teilnehmern der Gesamtveranstaltung zugänglich gemacht werden soll, kann davon ausgegangen werden, daß damit zumindest ein relativ breit wirksamer Anstoß geliefert wurde, der allerdings unbedingt Folgeaktivitäten erfordert, wenn er nicht Gefahr laufen soll, folgenlos zu bleiben (s. dazu auch Teil C).

Hauptvorstandes wurde Übereinstimmung erzielt, die Thematik auch künftig intensiv weiterzuverfolgen (auch dazu s. Teil C).

Neben der Thematik der zeitwertgerechten Reparatur mit Gebrauchtteilen und der Beschäftigungsmöglichkeiten, die durch weitgehende zerstörungsfreie Demontage entstehen können, wurde bei den genannten Anlässen auch die Frage andiskutiert, wie generell die Möglichkeiten verstärkten Reparierens statt Austauschens zu beurteilen sind.

**Altfahrzeugnutzung aus der Sicht der Arbeitnehmer des Kfz-Handwerks - erhebliches Interesse, aber noch erheblicher Bedarf an Informationen und Ansatzpunkten für eine Umsetzung**

Insgesamt führten unsere Recherchen zu der Einschätzung, daß offenbar das Thema Altfahrzeugnutzung auch bei den Beschäftigten des Kfz-Handwerks (ähnlich wie auf der Seite der Betriebe) einen etwas höheren Bekanntheitsgrad aufweist als die ressourcensparenden Haustechniken im SHK-Handwerk. Gleichwohl gibt es auch auf diesem Feld noch ganz erhebliche Informationslücken bzw. erhebliche Vorurteilsbarrieren. Die Spannbreite reicht von einiger Kenntnis sogar der - bekanntlich eher schwer zu durchschauenden - Situation bei den Rahmenbedingungen, über bereits vorhandene nennenswerte eigene Erfahrungen mit zeitwertgerechter Reparatur und fundierte Auseinandersetzung mit der voraussichtlichen Beschäftigungsentwicklung in den kommenden Jahren sowie ein daraus abgeleitetes Aufgreifen der Gesamtthematik bis hin zu andererseits weitgehender Unkenntnis, zuweilen gepaart mit ausgeprägter Skepsis bezüglich der Potentiale des Konzepts.

Alles in allem gilt auch im Kfz-Handwerk, daß für viele Arbeitnehmer und Betriebsräte wegen der vielfältigen täglichen Herausforderungen und der dadurch bedingten Belastung bzw. Überlastung eine gewisse Abwehrhaltung vorherrscht gegenüber der als zusätzliches Streßmoment empfundenen Vorstellung, sich jetzt auch noch mit einem neuen Gegenstandsbereich auseinandersetzen zu sollen, wo man doch schon auf den „klassischen Feldern“ mit dem Rücken zur Wand stehe und so vieles getan werden müßte.

Konkrete Aktivitäten der Arbeitnehmer - etwa in der Richtung, verstärkte Nutzung zeitwertgerechter Reparatur zu fordern - oder Initiativen, die Möglichkeiten der Altau-toverordnung offensiv zu nutzen (z.B. durch Beteiligung an einem anerkannten Verwertungsprinzip), hatte bislang keiner der betrieblichen Kollegen eingeleitet, noch war etwas davon bekannt, weder aus dem Beschäftigungsbetrieb noch aus dessen Filialen oder aus anderen Unternehmen. Gleiches gilt auch für die einbezogenen hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre.

Festzuhalten ist auch, daß es mit den - gemessen am Gegenstandsbereich des Projekts (ca. 50.000 Kfz-Betriebe mit etwa 500.000 Beschäftigten, s. Abschn. 2.2) - zwangsläufig in ihrer Reichweite sehr begrenzten Aktivitäten im Rahmen des Projektes gelungen ist, bei vielen der Angesprochenen Interesse zu wecken, und daß von ihnen auch eine gewisse Multiplikatorfunktion bei der Weiterverbreitung des Ansatzes erwartet werden kann. Dabei kann z.B. die Tagungsdokumentation Sprockhövel eine gewisse Rolle spielen und dafür können noch weiterzuentwickelnde Checklisten (s. einen ersten Entwurf im Anhang) genutzt werden. Wenn tatsächlich etwas bewegt werden soll, wird es daher entscheidend darauf ankommen, ob es gelingt, möglichst lückenlos an diese Thematisierung anzuknüpfen und Möglichkeiten zu schaffen, in der Sache aktiv zu werden. Auf diesen Aspekt wird in Teil C näher einzugehen sein.



# Teil C

---

## **Mehr Beschäftigung und mehr Nachhaltigkeit im Handwerk - Gestaltungsmöglichkeiten für Arbeitnehmervertretungen**





# **1. Zur organisationspolitischen Situation in den einbezogenen Gewerken**

Arbeitnehmervertretungen in Kleinbetrieben und speziell im Handwerk sehen sich in vielfacher Hinsicht einer Situation gegenüber, die von dem aus größeren Industrieunternehmen gewohnten Bild markant abweicht. Neben den sich oft stark unterscheidenden Rahmenbedingungen, der eingeschränkten formellen Gültigkeit vieler, das Arbeitsverhältnis betreffender Regelungen und der faktisch reduzierten oder überhaupt fehlenden Wirksamkeit geltender Bestimmungen (die häufig nicht auf bewußten Regelverstößen, sondern auf schlichter Unkenntnis aller Beteiligten beruht) werden mit guten Gründen Besonderheiten der kleinbetrieblichen Sozialstruktur und vor allem der „Handwerkskultur“ ins Feld geführt, um die ebenso komplizierte wie schwierige Situation zu erklären, in der sich die Interessenvertretungsarbeit im Kleinbetrieb befindet.

## **1.1 Bestimmungsgrößen der Organisationsarbeit im Handwerk**

Nachdem lange Jahre eine deutliche Vernachlässigung, ja sogar ein weitgehendes Ignorieren dieses Gegenstandsbereichs zu verzeichnen waren, wurde mit dem Mitte der 80er Jahre aufkommenden Interesse an Kleinbetrieben und Handwerk als vermeintlichen „Wunderwaffen“ gegen das Beschäftigungsproblem auch diesem Feld etwas mehr Aufmerksamkeit zuteil. Wir können an dieser Stelle auf die Debatte nicht intensiver eingehen (vgl. z.B. Kotthoff, Reindl 1990; Manz 1991; Mendius 1987; Mendius u.a. 1993; Heidling 1997), sondern wollen im folgenden Abschnitt nur einige Informationen zur „Organisationssituation im SHK- und Kfz-Handwerk“ und zu den sich daraus ergebenden Ansatzpunkten und Restriktionen für ökologisch orientierte Initiativen zur Schaffung von Arbeitsplätzen geben.

Maßgebliche Einflußfaktoren auf Initiativen, die von der Arbeitnehmerseite ausgehen, sind generell der gewerkschaftliche Organisationsgrad, die „Abdeckung“ der Betriebe durch Betriebsräte und gewerkschaftliche Vertrauensleute und die innerbetriebliche (Frestellungsmöglichkeiten für betriebliche Interessensvertreter) sowie überbetriebliche Betreuungskapazität (Verfügbarkeit hauptamtlichen Personals bei den Gewerkschaften). Zwischen diesen Variablen bestehen offensichtlich enge Rückkopplungen, vor allem aber bestehen enge Wechselbezüge zum Problembewußtsein und zur Aktionsbereitschaft der Belegschaften - der bekanntlich letztlich alles entscheidenden Größe.

Zu den Faktoren, die Gewerkschaftsarbeit im Handwerk substantiell erschweren, gehört zum einen der Sachverhalt, daß sie sehr häufig nicht „betriebsförmig“, d.h. an einem festen Ort stattfindet, an dem die Arbeitnehmer dann auch durch Betriebsräte und Gewerkschaftsfunktionäre leicht erreichbar sind, sondern in vielen wichtigen Gewerken

ganz oder überwiegend auf wechselnden Arbeitsplätzen, meist Baustellen (das Kfz-Handwerk ist dem ersteren, das SHK-Gewerbe dem zweiten Typ zuzurechnen). Zum anderen sind die berufsfachlich qualifizierten Arbeitskräfte des Handwerks - weil sie über eine allgemein anerkannte arbeitsmarktgängige Qualifikation verfügen und weil das häufigere Wechseln im Handwerk im Unterschied zu anderen Wirtschaftszweigen nicht nur nicht als problematisch angesehen wird, sondern sogar positiv besetzten Traditionen entspricht - auch vergleichsweise mobil. Das heißt: Die überbetriebliche Fluktuation ist hoch und die Gewerkschaften haben oft erhebliche Probleme, nach einem Unternehmenswechsel den Kontakt zu Mitgliedern aufrechtzuerhalten.

Für den Bereich des Handwerks gilt nun generell, daß die Organisationsgrade - also der Anteil der Beschäftigten, die Mitglieder einer Gewerkschaft sind - vergleichsweise niedrig liegen. Niedrig liegt allerdings auch die hauptamtliche Kapazität - nicht unbedingt im Verhältnis zur Zahl der vorhandenen Mitglieder, auf jeden Fall aber im Verhältnis zur Zahl der zu betreuenden Betriebe und erst recht in Relation zum noch nicht erreichten Potential an Betrieben und Arbeitskräften im Handwerk. Dabei handelt es sich um einen Sachverhalt, der zweifellos nicht nur mit den unbestreitbar enormen objektiven Schwierigkeiten zu begründen ist, mit denen sich Interessenvertretungsarbeit im Handwerk konfrontiert sieht. Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist auch, daß sich die im Bereich des Handwerks tätigen Einzelgewerkschaften und der DGB<sup>1</sup> zuzeiten, als ihre organisationspolitische Situation und vor allem auch die finanzielle Lage noch wesentlich günstiger waren als heutzutage, nicht dazu verstehen konnten, Handwerksarbeit nicht nur zur wichtigen Zukunftsaufgabe zu deklarieren, sondern sie auch entsprechend der daraus eigentlich konsistent ableitbaren Anforderungen materiell und personell auszustatten.

Es liegt auf der Hand, daß angesichts rückläufiger Beschäftigtenzahlen in den Großunternehmen der Industrie (mit Organisationsgraden, die oft kaum noch große Spielräume für Neueintritte bieten) gerade das schlecht organisierte Handwerk (über sechs Millionen Arbeitskräfte, davon weit über eine Million in den Metallhandwerken) eigentlich als wichtiges Reservoir zu betrachten ist, um neue Mitglieder zu gewinnen. Um so mehr als damit die Chance verbunden wäre, aus dem - insbesondere durch die Entwicklungen im Gefolge des Beitritts der neuen Länder dramatisch verschärften - Teufelskreis rückläufiger Einnahmen bei wachsenden Kosten mit all seinen Rigiditäten (Stellenstopp, teilweise Personalabbau mit der Folge fehlender Impulse über neue Mitarbeiter) für eine zukunftsorientierte Gewerkschaftspolitik herauszukommen.

Daß bei der derzeitigen personellen und finanziellen Lage der Gewerkschaften einschließlich der - für die hier untersuchten Gewerke zuständigen - Industriegewerkschaft Metall keine rasche Trendwende zu erwarten ist, liegt auf der Hand. Daher kann im Zweifel davon ausgegangen werden, daß sich die Lage bezüglich der gewerkschaftli-

---

1

Als Besonderheit des Handwerks kommt noch dazu, daß hier - im Unterschied zur Industrie, wo sie praktisch keine Rolle spielt - auch eine konkurrierende christliche Arbeitnehmerorganisation, nämlich Kolping, einen nennenswerten Rückhalt hat.

chen Betreuung des Metallhandwerks in den letzten Jahren nicht durchweg grundlegend verbessert hat - ein Eindruck, der sich jedenfalls bei unseren Gesprächen unbedingt bestätigte.<sup>2</sup> Wir können auf die Schwierigkeiten, denen sich vor allem Gewerkschaftssekretäre in den Verwaltungsstellen bei ihrer Organisationsarbeit konfrontiert sehen, an dieser Stelle nicht im einzelnen eingehen.<sup>3</sup> Festgehalten sei nur, daß es nach wie vor regional und auf der Ebene der Verwaltungsstellen vermutlich erhebliche Unterschiede beim Organisationsgrad in den beiden einbezogenen Branchen und bei der Quote der betriebsratsfähigen Betriebe mit Betriebsrat geben dürfte. Daraus darf aber keineswegs unvermittelt auf die Qualität oder Effektivität der dortigen Handwerksarbeit geschlossen werden.<sup>4</sup> Zu konstatieren ist weiter, daß von den IG Metall-Verantwortlichen vor Ort die **Gründung von Betriebsräten** nach wie vor als der wichtigste und wirksamste Ansatz der Verbesserung der Interessenvertretungssituation angesehen wird - jedenfalls für den Bereich des Metallhandwerks.

Einen neuen Betriebsrat zu installieren, gilt indes noch immer als überaus aufwendig, was den erforderlichen Vorlauf angeht (ohne daß es vorher eine Mindestzahl an Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb gibt, wird ein derartiger Anlauf als ziemlich aussichtslos betrachtet). Vor allem aber bringt jeder Erfolg gerade in den ersten Jahren einen erheblichen Betreuungsbedarf mit sich. Wenn dessen Abdeckung nicht gewährleistet ist, besteht die Gefahr des Scheiterns und erheblicher Frustration aller Beteiligten.<sup>5</sup> Zugleich führte die Entwicklung der letzten Jahre - mit den massiven Angriffen auf viele, eigentlich als gesichert angesehene Errungenschaften - dazu, daß auch die Kapazität der mit dem Handwerk befaßten Gewerkschaftsvertreter zu wesentlichen Teilen bereits dadurch absorbiert wird, an vielen Ecken und Enden Verschlechterungen zu vermeiden, erreichte Standards zu halten und wenigstens die Betreuung der vorhandenen Mitglieder und Betriebsräte zu gewährleisten.

---

<sup>2</sup> Den Autoren ist selbstverständlich bewußt, daß es sich dabei nur um Impressionen handelt, aus denen sich kein Anspruch auf eine „repräsentative“ Einschätzung ableiten läßt. Offensichtlich ist auch, daß es z.B. in einzelnen Verwaltungsstellen erhebliche Verbesserungen gegeben hat, etwa durch Schaffung spezieller Stellen.

<sup>3</sup> Ausführlich mit dieser Thematik befaßt sich die bereits erwähnte Studie (Mendius u.a. 1993, S. 123 f.). Treffen die oben gemachten Annahmen auch nur annähernd zu, ist davon auszugehen, daß die dort gezogenen Schlußfolgerungen ebenfalls noch immer weitgehend aktuell sind.

<sup>4</sup> Zumindest für das Kfz-Gewerbe gilt nach wie vor (s. Ergebnisse der Betriebsratswahlerhebung '98), daß hohe Organisationsgrade in einzelnen Verwaltungsstellen offenbar häufig auf völlig unterschiedlich zu bewertende Ursachen zurückgehen. Sie können Ergebnis der Tatsache sein, daß es dort ein oder mehrere Großunternehmen (vor allem Werksniederlassungen) gibt, bei denen die IG Metall-Mitgliedschaft fast eine Selbstverständlichkeit ist. Es ist aber auch möglich, daß sie erfolgreiche Organisationsarbeit vor Ort widerspiegeln, wenn es z.B. eine größere Zahl mittelgroßer Betriebe mit Betriebsrat und organisierten Beschäftigten gibt.

<sup>5</sup> Insofern befinden sich für den Handwerksbereich zuständige Sekretäre in der wenig komfortablen und kaum produktiven Lage, sich mit erfolgreichen Betriebsratsgründungen selber Anforderungen zu organisieren, denen sie dann kaum oder nur mit erheblichem „außerplanmäßigem“ Einsatz gerecht werden können. Zu berücksichtigen ist dabei auch, daß der Bedarf eines Unternehmens bzw. seines Betriebsrats an Betreuung keineswegs linear von der Betriebsgröße abhängt und insbesondere bei neuen Mitgliedern und Betriebsräten besonders hoch zu veranschlagen ist.

Ehe wir auf die Frage eingehen, welche Ansatzpunkte sich unter diesen Bedingungen noch ergeben (neben der betrieblichen Ebene wären dies vor allem die Nutzung der Beteiligung an der Handwerksselbstverwaltung, betriebsübergreifende Kooperationen usw.), sollen im folgenden noch ein paar kurze Informationen über die aktuelle organisationspolitische Situation im Bereich SHK- und Kfz-Gewerbe vorangestellt werden.

## **1.2 Einige Ergebnisse aus der Betriebsratswählerhebung 1998**

Wie bereits in den Branchenkapiteln erwähnt, ergeben sich einige Schwierigkeiten bei der Abgrenzung der einzubeziehenden Gewerke bzw. Unschärfen in der Entsprechung der gewerkschaftlichen Organisationseinheiten und der Zuständigkeitsbereiche von Fachverbänden bzw. Arbeitgeberorganisationen. So werden im Bereich Kfz-Handwerk bei den Betrieben mit Betriebsrat bei der IG Metall auch die Karosseriebauunternehmen erfaßt, die auf der Arbeitgeberseite einen eigenen Fachverband haben, und beim SHK-Gewerbe werden neben den jeweils getrennt ermittelten Daten für Klempner, Gas- und Wasserinstallateure und Zentralheizungs- und Lüftungsbauer, die in diesem Gewerbe zusammengefaßt sind, auch noch die Betriebe der Heizungs- und Lüftungsbauindustrie erfaßt (und auch von der Abteilung Handwerk betreut). Im folgenden wird das SHK-Gewerk durchweg zusammengefaßt dargestellt, der Industriebereich (er war auch nicht in die empirischen Untersuchungen des Projekts einbezogen) fallweise zu Vergleichen herangezogen.

Die dargestellten Daten beruhen auf den Ergebnissen der sog. Betriebsratswählerhebung der IG Metall (vgl. dazu auch Mendius u.a. 1993). Wegen der dem Projekt gesetzten Grenzen und vor allem, weil die aktuellen Resultate der Wahlen im Frühjahr 1998, erst unmittelbar vor Redaktionsschluß des Berichts, zur Verfügung standen, können hier nur einige vorläufige Auswertungen erfolgen. An sich stehen mit diesen Daten eine Fülle von Informationen bereit, die nicht zuletzt auch für die gezieltere Auslegung der Organisationsarbeit im Handwerk, aber auch für die Konzipierung spezifischer Maßnahmen zur Umsetzung von Zielen, wie sie dem Projekt zugrundeliegen, genützt werden könnten. Entsprechende Überlegungen auch über eine mögliche Erweiterung der abzufragenden Sachverhalte wurden bereits im Zuge des erwähnten Vorhabens (Mendius u.a. 1993) angestellt. Ermittelt werden die Daten über Fragebogen, die von IG Metall-Mitgliedern in Betrieben, in denen in diesem Jahr eine Betriebsratswahl stattgefunden hat, ausgefüllt werden. Daher kann nach bisheriger Erfahrung nicht ausgeschlossen werden, daß noch nicht alle Meldebogen zurückgelaufen sind und es daher mehr Betriebsräte und IG Metall-Mitglieder gibt als hier ausgewiesen. Die Zahlen über Abdeckung durch Betriebsräte, Organisationsgrade usw. können daher zu niedrig sein.

Betrachtet man die Situation in den beiden Gewerken etwas näher, so zeigen sich markante Unterschiede zwischen Kfz- und SHK-Gewerbe.

**Tab. 4: IG Metall-Mitglieder in Betrieben mit Betriebsrat nach Betriebsgrößenklassen im Kfz- und SHK-Gewerbe**

	<b>Kfz-Gewerbe*: Betriebe u. Beschäftigte nach Betriebsgrößenklassen</b>			
	<b>Betriebe</b>		<b>Beschäftigte</b>	
	<b>abs.</b>	<b>%</b>	<b>abs.</b>	<b>%</b>
1	4.557	10,8	4.557	1,0
2 bis 4	13.121	31,2	38.510	8,7
5 bis 9	12.043	28,6	80.117	18,1
10 bis 19	7.226	17,2	96.812	22,1
20 bis 49	4.018	9,5	118.321	26,8
50 bis 99	840	2,0	56.593	12,8
100 u.m.	252	0,6	46.722	10,6
<b>Gesamt</b>	<b>42.057</b>	<b>100</b>	<b>441.632</b>	<b>100</b>

\* Kfz-Mechaniker und Kfz-Elektriker

Quelle: Statistisches Bundesamt: Handwerkszählung 1995.

**Tab. 5: Kfz-Gewerbe**  
(Kfz-Mechaniker und Karosseriebauer)

	<b>Betriebe mit Betriebsrat nach Betriebsgröße</b>		<b>Beschäftigte in Betrieben mit Betriebsrat nach Betriebsgröße</b>	
	<b>Betriebe mit Betriebsrat</b>		<b>Beschäftigte in Betrieben mit BR</b>	
	<b>abs.</b>	<b>%</b>	<b>abs.</b>	<b>%</b>
5 bis 9	8	1	62	0,1
10 bis 19	44	5	714	0,8
20 bis 49	320	37	11.165	12,5
50 bis 99	243	28	16.959	19,0
100 bis 199	149	17	20.307	22,8
200 bis 299	36	4	8.746	9,8
300 bis 499	42	5	16.399	18,4
500 u.m.	19	2	14.897	16,7
<b>Gesamt</b>	<b>861</b>	<b>100</b>	<b>89.249</b>	<b>100</b>

Quelle: IG Metall 1998.

Während schon im Kfz-Handwerk nur 2,04 % der Betriebe und 16,8 % der betriebsratsfähigen Betriebe (20 und mehr Beschäftigte)<sup>6</sup> eine Arbeitnehmervertretung haben, wer-

<sup>6</sup> Laut Betriebsverfassungsgesetz kann auch in Betrieben ab fünf und mehr Arbeitnehmern ein eingetragter Betriebsrat (früher Betriebsobmann/frau) gewählt werden, der jedoch von den Bestimmungen und erst recht von der Praxis her über deutlich geringere Einflußmöglichkeiten verfügt. Faktisch spielt diese Variante kaum eine Rolle und auch die Gewerkschaften konzentrieren sich auf

den aber immerhin 20 % der Beschäftigten der Branche durch einen Betriebsrat vertreten, wovon 30 % in der IG Metall organisiert sind.

**Tab. 6: SHK-Gewerbe**  
(Betriebe und Beschäftigte nach Betriebsgrößenklassen)

	Betriebe		Beschäftigte	
	abs.	%	abs.	%
1	4.312	9,3	4.312	0,9
2 bis 4	13.744	29,5	40.699	8,4
5 bis 9	14.506	31,1	97.364	20,1
10 bis 19	9.099	19,5	118.205	24,4
20 bis 49	3.914	8,4	110.364	22,8
50 bis 99	717	1,2	47.839	9,9
100 u.m.	319	0,7	60.609	12,5
<b>Gesamt</b>	<b>46.611</b>	<b>100</b>	<b>484.409*</b>	<b>100</b>

\* Summe der Beschäftigtenzahl pro Betriebsgrößenklasse ist kleiner als die genannte Summe, da aus Datenschutzgründen nicht für alle Betriebsgrößenklassen Beschäftigtenzahlen veröffentlicht werden.  
Quelle: Statistisches Bundesamt: Handwerkszählung 1995.

**Tab. 7: SHK-Gewerbe**  
(Gas-/Wasserinstallation, Zentralheizungs-/Lüftungsbau, Klempner)

	Betriebe mit Betriebsrat nach Betriebsgröße		Beschäftigte in Betrieben mit Betriebsrat nach Betriebsgröße	
	Betriebe mit Betriebsrat		Beschäftigte in Betrieben mit BR	
	abs.	%	abs.	%
5 bis 9	3	1	27	0,2
10 bis 19	22	10	322	2,0
20 bis 49	90	39	2.956	18,3
50 bis 99	68	30	4.879	30,3
100 bis 199	37	16	5.314	33,0
200 bis 299	8	3	1.797	11,1
300 bis 499	2	1	827	5,1
500 u.m.	0	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>230</b>	<b>100</b>	<b>16.122</b>	<b>100</b>

Quelle: IG Metall 1998.

Noch weit ungünstiger stellt sich die Lage im SHK-Gewerbe dar: Hier sind überhaupt nur in 0,5 % aller Betriebe und in nur 4,1 % aller betriebsratsfähigen Betriebe Arbeitnehmervertretungen vorhanden. Damit werden im SHK-Handwerk z.Zt. nur 3,3 % der

---

die Einrichtung von Betriebsräten mit drei oder mehr Mitgliedern. Wenn hier von betriebsratsfähigen Unternehmen gesprochen wird, sind daher solche mit 20 oder mehr Beschäftigten gemeint.



Beschäftigten von Betriebsräten vertreten, der Organisationsgrad in den Betrieben mit einem Betriebsrat liegt bei 26 %.

**Tab. 8: IG Metall-Mitglieder in Betrieben mit Betriebsrat nach Betriebsgrößenklassen**

	Kfz-Gewerbe		SHK-Gewerbe	
	abs.	%	abs.	%
5 bis 9	44	0,2	7	0,2
10 bis 19	329	1,2	141	3,3
20 bis 49	4.105	15,2	1.059	24,8
50 bis 99	4.544	16,8	1.437	33,7
100 bis 199	5.539	20,4	958	22,4
200 bis 299	2.332	8,6	560	13,1
300 bis 499	5.549	20,5	106	2,5
500 u.m.	4.653	17,2	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>27.095</b>	<b>100</b>	<b>4.268</b>	<b>100</b>

Quelle: IG Metall 1998.

Das bedeutet, daß bei der derzeitigen Größenstruktur im Kfz-Gewerbe noch 4.249 Betriebsräte gegründet werden könnten, im SHK-Gewerbe noch 4.720. Festzuhalten ist zugleich, daß es in beiden Bereichen noch enorme organisationspolitische Potentiale gibt: 414.537 Arbeitnehmer im Kfz-Gewerbe und 480.141 Arbeitnehmer im SHK Gewerbe sind (noch) nicht Mitglied der IG Metall. Auch wenn man sich - realistischerweise mindestens bis auf weiteres - auf die betriebsratsfähigen Betriebe beschränkt, eröffnet sich der IG Metall hier noch ein weites Betätigungsfeld: Von den Arbeitskräften in Betrieben mit 20 und mehr Beschäftigten sind im Kfz-Gewerbe erst 26.722 von 221.636 Beschäftigten Mitglied der IG Metall, im SHK-Gewerbe sogar erst 4.120 von 218.812.<sup>7</sup>

Wie kaum anders zu erwarten, zeigt eine genauere Betrachtung nach Betriebsgrößenklassen, daß mit zunehmender Betriebsgröße auch die Quote der Betriebe mit Betriebsrat rasch anwächst. Damit verbunden ist auch eine zunehmende Abdeckung der Beschäftigten in diesen Größenklassen durch Betriebsräte. Sie steigt im Kfz-Gewerbe von 9,4 % in den Betrieben mit 20 - 49 Beschäftigten auf 30 % in Betrieben mit 50 - 99 Beschäftigten;<sup>8</sup> im SHK-Gewerbe liegen die Verhältnisse ähnlich: Hier nimmt die Abde-

<sup>7</sup> Allerdings müßte man von den Zahlen noch diejenigen IGM-Mitglieder abziehen, die in betriebsratsfähigen Betrieben tätig sind, die keine Arbeitnehmervertretung gewählt haben.

<sup>8</sup> Die rechnerische Abdeckungsquote von 130 % in den Betrieben des Kfz-Gewerbes mit über 100 Beschäftigten erklärt sich vermutlich daraus, daß in dieser Kategorie die Werksniederlassungen und Vertriebszentren der Automobilhersteller mitgerechnet sind, die in der Handwerkszählung nicht dem Kfz-Gewerbe zugeschlagen werden, von der IGM-Betriebsratswahlstatistik aber dem Handwerk zugerechnet werden. Hier ist nicht nur die Zahl der Beschäftigten sehr hoch, hier konzentriert

ckung der Beschäftigten durch Arbeitnehmervertretungen von 2,7 % über 10,2 % bis auf 13 % in den Betrieben mit über 100 Beschäftigten zu.

Beim Kfz-Gewerbe ist noch wichtig zu wissen, daß mit Sicherheit der weit überwiegende Teil der Betriebsräte und der IG Metall-Mitglieder aus den markengebundenen Betrieben kommt (ca. 50 % aller Kfz-Betriebe); vermutlich ist die Quote noch höher als deren Anteil an der Gesamtbeschäftigung der Branche, der bei 80 % veranschlagt wird.<sup>9</sup>

Die größenspezifische Verteilung der Arbeitnehmervertretungen und der Gewerkschaftsmitgliedschaft ähnelt sich im Prinzip in beiden Branchen: So haben im Kfz-Gewerbe zwar nur 0,6 % der Betriebe 100 und mehr Beschäftigte; in diesen Betrieben arbeiten jedoch 52 % der durch Betriebsräte vertretenen Arbeitnehmer der Branche und in ihnen finden sich 66,7 % der IG Metall-Mitglieder des Kfz-Gewerbes. Auch im SHK-Gewerbe beschäftigen nur 0,7 % der Betriebe mehr als 100 Arbeitnehmer; in diesen größeren Betrieben arbeiten allerdings 49 % der von Betriebsräten erreichten Beschäftigten und 38 % der IG Metall-Mitglieder der Branche.

Diese wenigen Auswertungen zeigen, daß sich die organisationspolitische Situation in den beiden hier einbezogenen Handwerksbranchen - trotz einiger Entsprechungen, z.B. was die betriebsgrößenspezifische Verteilung der Betriebsräte und der Gewerkschaftsmitgliedschaft betrifft - doch deutlich hinsichtlich des erreichten Stands der Verbreitung von Arbeitnehmervertretungen unterscheidet: Während es im Kfz-Gewerbe immerhin 861 Betriebe (von insgesamt 42.057) mit Betriebsrat gibt, und in diesen Betrieben immerhin 89.249 von 441.692 Beschäftigten arbeiten, von denen 30 % Mitglied der IG Metall sind, gibt es im SHK-Handwerk nur 230 Betriebe (von 46.611) mit Betriebsräten, in denen nur 16.122 Arbeitnehmer (von 484.409) beschäftigt sind. In diesen Betrieben sind aber immerhin 26 % der Beschäftigten organisiert. Für beide Branchen gilt, daß es - rein rechnerisch - noch ein enormes Potential an organisierbaren Beschäftigten und betriebsratsfähigen Betrieben gibt.

---

sich auch ein großer Teil der IGM-Mitglieder der Branche. Darüber hinaus verfügen diese Werksniederlassungen sämtlich über einen Betriebsrat.

<sup>9</sup> Die genaue Feststellung setzt die Ermittlung der Markenzugehörigkeit bei der Betriebsratswählerhebung voraus. Dies wurde mit einem aufwendigen Verfahren nachträglich für die Wählerhebung 1987 gemacht (s. Mendius u.a. 1993). Aus dem uns vorliegenden Datenmaterial geht nicht hervor, ob bei der diesjährigen Wählerhebung die Frage nach der Markenzugehörigkeit vorab gestellt wurde.

## **2. Betriebliche Interessenvertretungen im SHK- und Kfz-Handwerk: Mobilisierungsfähigkeit und Handlungsspielräume für beschäftigungsfördernde Initiativen**

Um Potentiale für eine aktive Rolle der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen im Handwerk bei der Erschließung neuer, zukunftsfähiger und arbeitsplatzschaffender Tätigkeitsfelder auszuloten, schien es uns - trotz der in diesem Bereich zwar gemessen an anderen Handwerksbranchen überdurchschnittlich hohen, absolut gesehen jedoch geringen Zahl von Betrieben mit Betriebsräten - dennoch sinnvoll, zunächst auf der Ebene der Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Betrieb anzusetzen, und der Frage nachzugehen, von welchem Stand der Thematisierung und Sensibilisierung für die von uns aufgeworfene Problematik unter den Betriebsräten im Kfz-Gewerbe und SHK-Handwerk auszugehen ist. Auch wenn, wie in den entsprechenden Branchenkapiteln dargestellt wurde, in beiden exemplarischen neuen Beschäftigungsfeldern der Schaffung förderlicher externer Rahmenbedingungen zentrale Bedeutung zukommt, hatte sich doch gezeigt, daß massive Innovationsbarrieren auch auf der Ebene der Handwerksunternehmen und nicht zuletzt bei ihren Inhabern selbst liegen. Das heißt: Ort der Umsetzung von beschäftigungsfördernden Innovationen ist der Handwerksbetrieb, und auf dieser Ebene könnten Betriebsräte, aber auch einzelne gewerkschaftlich engagierte Arbeitnehmer durchaus eine Rolle als „change-agent“ spielen, vorausgesetzt, sie sind für solche Initiativen vorbereitet und mobilisierbar. Hinzu kommt, daß sich auch die Arbeitnehmervertreter in den Gremien der handwerklichen Selbstverwaltung überwiegend aus den Reihen der Betriebsräte des jeweiligen Handwerks rekrutieren. Das heißt, daß die Mobilisierung der Arbeitnehmervertreter in den Handwerkskammern auf dem Thematisierungsgrad entsprechender Fragen unter den Betriebsräten aufbauen muß und umgekehrt, daß eine erfolgreiche Rückvermittlung der auf der Ebene der Selbstverwaltung eingeleiteten Initiativen in die Handwerksbetriebe auf Betriebsräte und engagierte gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer in den Betrieben angewiesen ist, die solchen Initiativen aufgeschlossen gegenüberstehen.

Im Rahmen des Projekts wurden als Einstieg größere Gesprächsrunden mit Arbeitnehmervertretern durchgeführt,<sup>10</sup> eine davon in Verbindung mit einer Handwerksausschußsitzung der IG Metall auf Bezirksebene. An diesen Runden nahmen sowohl Betriebsräte aus dem Kfz-Gewerbe und dem SHK-Handwerk als auch hauptamtliche Handwerkssekretäre teil. Die Gesprächsrunden wurden ergänzt durch Kontakte mit Vertretern der IG Metall auf Vorstands- und Bezirksebene und Vertretern des DGB.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Zwei davon fanden in Norddeutschland, eine fand in Bayern statt.

<sup>11</sup> Hier sei ausdrücklich darauf hingewiesen, daß es innerhalb des dem Projekt gesteckten Rahmens nicht darum gehen konnte, repräsentative Erkenntnisse über den Bewußtseinsstand von Betriebsrä-

Zunächst: Für Betriebsräte aus dem Handwerk ist es zweifellos in aller Regel eine eher ungewohnte Vorstellung, selber Konzepte zu Sicherung und Schaffung neuer Arbeitsplätze aktiv zu vertreten oder sie gar selbst entwickeln zu sollen. Dafür fehlen nicht nur entsprechende Erfahrungen, sondern es ist (vgl. auch Abschn. 3 in diesem Teil) keineswegs für alle klar, ob so etwas überhaupt zum Aufgabenbereich eines betrieblichen Interessenvertreters gehört. Zu erwarten, daß ohne entsprechende begleitende Maßnahmen (vor allem seitens der Gewerkschaften) derartige Aktivitäten zustandekommen sollen, bedeutet demnach zweifellos schon unter normalen Bedingungen eine nicht ohne weiteres einlösbare Anforderung. Hinzu kommt, daß sich die Betriebsräte aus Handwerksbetrieben der einbezogenen Branchen zur Zeit in einer eher defensiven Position sehen: Die - keineswegs immer erfolgreichen - Bemühungen, den Abbau bestehender Arbeitsplätze zu verhindern und bei den Arbeitsbedingungen wenigstens die Sicherung des erreichten Standards zu gewährleisten, nimmt sie weitgehend in Anspruch. Die Folge ist, daß sie i.d.R. kaum dazu kommen, überhaupt nur einen Gedanken auf eine Präventionsstrategie zur Schaffung zukünftiger neuer Arbeitsplätze zu verwenden, auch wenn sich zeigen läßt, daß ohne solche „offensiven Konzepte“ z.B. das Ziel der Beschäftigungssicherung nicht bzw. allenfalls für einzelne Betriebe (und dann auf Kosten anderer) zu erreichen ist. Fast übereinstimmend wird von grassierender Angst um den Arbeitsplatz mit entsprechenden Entsolidarisierungseffekten unter den Kollegen berichtet, von steigender Arbeitsintensivierung und Ausdünnung der Belegschaften, weiter von Versuchen der Arbeitgeber, bisher selbstverständliche Sozialleistungen, z.B. die Auslösung - das ist die Erstattung des Mehraufwands bei Arbeiten außerhalb des Wohnorts - oder die Bereitstellung von Baustellenfahrzeugen für Pausen, zurückzuschrauben. Mehr und mehr verbreiten sich auch Tariffucht (d.h. das Ausscheiden aus dem Arbeitgeberverband und/oder die Nichteinhaltung der tariflichen Bedingungen) und Verzögerungstaktiken bei anstehenden Neuverhandlungen von Manteltarifverträgen.

Die Vorstellung, daß das Handwerk selbst aktiv dazu beitragen kann, neue Arbeitsplätze zu schaffen, und erst recht, daß dabei auch die Arbeitnehmer eine wesentliche Rolle spielen können, ist kaum verbreitet. Die Lösung des Arbeitsmarktproblems und die Schaffung zusätzlicher Beschäftigungsmöglichkeiten erwartet man eher von defensiven Strategien wie Arbeitszeitverkürzung, Abbau von Überstunden, Durchsetzung gesetzlicher Standards bei Arbeits- und Umweltschutz im Betrieb und von einem Aufschwung im Bereich der Industrie: Wenn die Industrie wieder einstellt, wird erwartet, hat auch das Handwerk wieder Arbeitsplätze.<sup>12</sup> Auch für die Durchsetzung von Innovationen

---

ten im Handwerk zu gewinnen. Bei den im folgenden wiedergegebenen Ergebnissen handelt es sich also um erste, zudem zugespitzt formulierte Eindrücke, die aber, wie die rückkoppelnden Gespräche mit Hauptamtlichen aus der Handwerksarbeit zeigen, durchaus eine reale Basis widerspiegeln dürfen.

<sup>12</sup> Das ist besonders bemerkenswert vor dem Hintergrund der Tatsache, daß eigentlich alle Unternehmensbefragungen zu dem Ergebnis führen, daß die Beschäftigung in der Industrie per saldo weiter rückläufig sein wird, und zwar auch in den Branchen, die für sich eine durchaus positive wirtschaft-

wird zunächst der Staat als der zuständige Adressat angesehen, der Innovationen über Zuschüsse und Förderprogramme sowie gesetzliche Auflagen in Gang bringen soll. Aber auch hier gerät wieder die Industrie ins Blickfeld: Die Hersteller müssen neue Anlagen auf den Markt bringen, das Handwerk übernimmt dann - in bewährter Arbeitsteilung - die Installation und Wartung.

Kategorien wie „Nachhaltigkeit“ oder Stichworte wie „Nutzung von Solarenergie“ oder „Reparieren statt Wegwerfen“ haben für viele Arbeitnehmervertreter aus dem Handwerk immer noch ein gewisses „Birkenstock-Image“: Das ist etwas für Lehrer, Freaks, für Alternative, die ihr Gewissen beruhigen wollen; das rechnet sich alles wirtschaftlich nicht, bleibt ein Nischenmarkt für Besserverdienende, den sich überdies nur größere Handwerksunternehmen, die über die notwendigen Finanzmittel verfügen, erschließen können. Konkreten Modellen, Vorschlägen und Demonstrationen gelungener Beispiele begegnet man sehr schnell mit Gegenargumenten, die letztlich beweisen sollen, daß dies alles nicht machbar ist: technisch noch nicht ausgereift, von den Herstellern nicht gewollt, Garantieprobleme zu befürchten etc.<sup>13</sup> Möglichen beschäftigungspolitischen Wirkungen einer Erschließung neuer Arbeitsfelder steht man denn auch eher skeptisch gegenüber.

Ökologische Verantwortung sehen die Betriebsräte für sich dagegen vor allem, wo es um Belange des betrieblichen Umweltschutzes geht, insbesondere dort, wo Fragen des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit tangiert werden: Gefahrstoffbeseitigung, Abfallreduktion. Hier sieht man durchaus Handlungsspielräume und hier entfaltet man auch Initiativen.<sup>14</sup>

Eine Vision vom „Handwerk der Zukunft“, von den Potentialen des Handwerks als „Werkstatt der Nachhaltigkeit“ (vgl. Ax 1997) ist unter den Arbeitnehmervertretern aus dem Handwerk kaum verbreitet. Im Gegenteil, erkennbar waren eher eine gewisse Larmoyanz und resignative Einstellung in bezug auf die Perspektiven des Handwerks: Das Handwerk ist in der öffentlichen Meinung nicht attraktiv. „Wer will heute noch Handwerker werden?“, „Wir sind gesellschaftspolitisch die letzten Heinis!“, so einige Aussagen unserer Gesprächspartner. Gerade vor diesem Hintergrund war aber auch festzustellen, daß unter den betrieblichen Arbeitnehmervertretern ein erheblicher aufgestauter

---

liche Entwicklung erwarten (vgl. dazu auch zur Automobilindustrie und zum Kfz-Handwerk Abschn. 2.2 in Teil B).

<sup>13</sup> Überwiegend Einwände, die einer näheren Überprüfung nicht standhalten (vgl. Abschnitte 1 und 2.3 in Teil B).

<sup>14</sup> Insofern deckt sich dieser Befund mit der Feststellung von Hildebrandt, daß für betriebliche Interessenvertretungen der Zusammenhang zwischen Gefahrstoffen und Gesundheit zum Hauptthema der Verknüpfung von betrieblicher Interessenvertretung und Umweltschutz geworden ist, zumal hier an bestehende Organisationssysteme des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes angeknüpft werden kann (vgl. Hildebrandt 1998, S. 25).

Diskussionsbedarf über solche grundsätzlichen Fragen der aktuellen Strukturkrise und künftigen Entwicklungsperspektiven für das Handwerk vorhanden ist, der in der Routine der gewerkschaftlichen Alltagsarbeit nicht befriedigt wird.<sup>15</sup> Denn darin, daß das Handwerk sich auf seine Kernkompetenzen besinnen muß, sich nicht zum Montierer degradieren lassen darf, sondern sein Know-how offensiv anbieten und eine neue Dienstleistungsorientierung entwickeln muß, damit das Handwerk wieder an Attraktivität gewinnt, darin stimmt man trotz der pessimistischen Einschätzung überein: „Wir müssen zeigen, daß wir nicht nur das Scheißhaus bauen, sondern auch was von Regeltechnik verstehen.“

Der Mangel an Vorstellungskraft, an Leitbildern ist sicher zum einen darauf zurückzuführen, daß zwischen den innovativen, technisch anspruchsvollen zusätzlichen Beschäftigungsfeldern und der tagtäglich erfahrenen betrieblichen Realität mit ihren Dequalifizierungen eine große Lücke klafft (von den Handwerksunternehmen, aus denen sich die befragten Betriebsräte rekrutierten, war keines auf einem dieser innovativen Felder bereits aktiv); zum anderen geht er darauf zurück, daß man sich nach wie vor an der Meßlatte „Industrie“ mißt: Unterstellt wird, daß dort die Bezahlung besser ist, die Arbeitsbedingungen geregelter sind, man nicht um alles „betteln“ muß usw. Auch in punkto Beschäftigungssicherheit wird die Industrie von den Arbeitnehmervertretern aus dem Handwerk nach wie vor besser eingeschätzt.<sup>16</sup> Umgekehrt kritisiert man aber, daß die Handwerksunternehmen zunehmend die „schlechten Sitten der Industrie“ übernehmen - Leiharbeit, befristete Arbeitsverträge, Substitution von normalen Arbeitsplätzen durch 620-Mark-Jobs - und sieht dadurch die bisherige Partnerschaft im Handwerk gefährdet.

Die Handlungsspielräume und Durchsetzungschancen von Arbeitnehmervertretern im Handwerk, Initiativen in Richtung Erschließung neuer, nachhaltiger Beschäftigungsfelder zu ergreifen, schätzten die von uns befragten Betriebsräte durchweg sehr skeptisch ein - allerdings erkennbar auf dem Hintergrund einer Situation, in der sich die meisten erstmalig mit einer derartigen Vorstellung konfrontiert sahen.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. zu allgemeinen Problemen der gewerkschaftlichen Handwerksarbeit auch Abschn. 1 in diesem Teil.

<sup>16</sup> Dies ist eine anscheinend gegen empirische Evidenz immune Einschätzung, denn die Beschäftigungsentwicklung in der Industrie ist weit schlechter als im Handwerk.

<sup>17</sup> Aufgrund der bei Projektdurchführung weit ausgeprägter als erwartet festzustellenden Defizite bei Thematisierung und fachlichen Informationen in bezug auf die hier zur Debatte stehenden neuen Tätigkeitsfelder trat in den Diskussionsrunden mit den Arbeitnehmervertretern die inhaltliche Auseinandersetzung mit Feldern wie Recycling, zeitwertgerechte Reparatur bzw. Solarenergie in den Hintergrund vor der Notwendigkeit, durch das Projektteam erst einmal einen Informationsinput zu leisten und die Diskussion anzustoßen. Für die Frage nach der fachlichen Machbarkeit und den gegenwärtig hier wirksamen Diffusionsbarrieren bildeten eher die Gespräche mit Experten - Herstellervertretern, Mitarbeitern der zuständigen Fachverbände etc. - die Basis.



Auf der Ebene der Betriebe macht man die Erfahrung, daß den Arbeitnehmern die Fähigkeit, künftige Marktchancen zu erkennen und zu beurteilen, abgesprochen wird. Kompetenzen in Richtung einer strategischen Orientierung des Unternehmens werden allein dem Inhaber zugeschrieben, der diese Funktion aber oftmals nicht ausfüllen könne. Hier wirkt sich die in der Handwerkstradition verwurzelte, festgeschriebene Arbeitsteilung aus, wonach der Meister für das „Betriebswirtschaftliche“, der Geselle für das „Technisch-fachliche“ zuständig ist: Der Meister macht die Beratung der Kunden, der Geselle ... hat die Reparaturen auszuführen und die Geräte in Ordnung zu halten, alles andere macht der Chef“. „Der Geselle soll arbeiten und nicht so viel rumschnacken.“ Tatsache ist aber auch, daß die Arbeitnehmervertreter sich selbst zeitlich und kompetenzmäßig überfordert fühlen, neben ihren Aufgaben als Betriebsrat noch Vorstellungen über mögliche neue Märkte und Absatzchancen in ihrem Handwerk zu entwickeln. Daraus ist zu schließen, daß derzeit in weiten Bereichen des Handwerks, bei seinen Arbeitnehmern und deren Vertretungen zunächst noch ein erheblicher Bedarf an Thematisierung und an Information über die neuen Tätigkeitsfelder besteht, der zunächst geschlossen werden muß. Im nächsten Schritt wird dann der Qualifizierung der Arbeitnehmervertreter für Fragen der Wirtschaftsförderung im Handwerk eine besondere Bedeutung zukommen (vgl. dazu auch Teil D dieses Berichts).

In bezug auf die Selbstverwaltungsorgane des Handwerks und die dortigen Handlungsspielräume für Arbeitnehmervertreter dominiert bei den befragten Arbeitnehmervertretern der Eindruck, daß große Teile des Handwerks und eine Vielzahl seiner Funktionäre modernisierungsfeindlich eingestellt sind. Arbeitnehmervertreter können in den Innungen und Kammern wenig erreichen, ihre Vorschläge werden sofort „niedergebügelt“, alles, was von Gewerkschaftsseite kommt, ist per se erst mal „schlecht angesehen“, die sitzen dort „auf dem hohen Roß“. Als eine entscheidende Barriere für einschlägige Initiativen von Arbeitnehmervertretern in den Institutionen des Handwerks wird immer wieder darauf verwiesen, daß man in den Gremien dort nur über ein Drittel der Stimmen verfügt. Um die „Mauer der Vollversammlung“ zu durchbrechen, wird die Notwendigkeit betont, Bündnispartner zu gewinnen: Ohne einen Fürsprecher, am besten einen aufgeschlossenen Meister, erreiche man dort gar nichts.

Auch wenn in bezug auf die Durchsetzungschancen innerhalb der Handwerksorganisationen die Notwendigkeit strategischer Bündnisse durchaus gesehen wird, geraten doch erst recht Bündnisse mit handwerksexternen und nicht gewerkschaftlich organisierten Akteuren und die darin liegenden Interventionschancen kaum in das Blickfeld der Arbeitnehmervertretungen. Solche neuen Netzwerke - gemeinsame Aktionen von SHK-Innungen, Landkreisen bzw. Kommunen, Energieversorgern, Sparkassen und Naturschutzverbänden auf der regionalen bzw. kommunalen Ebene - haben sich für die Erschließung neuer ökologischer Märkte, z.B. der Solartechnologie, als sinnvolle Ansatz-



punkte erwiesen.<sup>18</sup> In solchen Initiativen könnte Arbeitnehmervertretern in Unternehmen der Versorgungs- und Wohnungswirtschaft oder Betriebsräten, die gleichzeitig als Abgeordnete in kommunalen Parlamenten sitzen, eine wichtige Funktion zukommen. Zwar konnten einige der befragten Betriebsräte von derartigen Initiativen in ihrer Region berichten,<sup>19</sup> sie selbst waren daran jedoch nicht aktiv beteiligt, und der Informationsstand über den Ablauf dieser Aktionen war eher gering. Auch die Erfolgchancen schätzte man eher skeptisch ein, wobei immer wieder darauf verwiesen wurde, daß die Handwerksbetriebe „das nicht annehmen“. Daß gerade in der Umsetzung solcher Initiativen auf betrieblicher Ebene den Betriebsräten in den Handwerksunternehmen bzw. auch der Kooperation mit den Herstellern und den dortigen Interessenvertretungen eine wichtige Promotorenrolle zukommen könnte, wurde nicht gesehen (vgl. dazu Abschn. 4 in diesem Teil).

Zusammenfassend kann man sicher zunächst feststellen, daß eine Sensibilisierung und Mobilisierung der Arbeitnehmervertreter in den Handwerksunternehmen für Aktivitäten in Richtung „Schaffung neuer, zusätzlicher Arbeitsplätze in nachhaltigen Tätigkeitsfeldern“ weitgehend noch geleistet werden muß. Dabei kann u.E. aber an einem spürbaren und derzeit innerhalb der Gewerkschaftsorganisation nicht gedeckten Bedarf nach einer grundlegenden Diskussion der künftigen Entwicklungsperspektiven des Handwerks - der auch durch die aktuelle Strukturkrise in den beiden hier betrachteten handwerklichen Branchen verstärkt wird - angeknüpft werden. Mehrfach wurde von den Arbeitnehmervertretern in diesem Zusammenhang auf die - auf Ebene der IG Metall inzwischen installierten - Branchenausschüsse verwiesen: Sie werden als ein sinnvoller Ansatz und ein geeignetes Forum zur Diskussion der entsprechenden Fragen angesehen. Vor diesem Hintergrund dürfte die von den befragten Arbeitnehmervertretern geäußerte Skepsis gegenüber den eigenen Handlungsspielräumen und Durchsetzungschancen für entsprechende Initiativen - insbesondere der häufige Verweis auf die nicht vorhandene Parität in den Gremien der handwerklichen Selbstverwaltung - auch vielfach Alibifunktion für bisherige Nichtaktivität haben, zumal Beispiele regionaler Initiativen zeigen, daß es durchaus Innungen gibt, die für Initiativen zur Erschließung des Marktes für ökologische Haustechnik ansprechbar und aufgeschlossen sind. Notwendig erscheint jedoch, solche erfolgreichen Beispiele zu kommunizieren, die Arbeitnehmervertreter für Interventionschancen zu sensibilisieren. Dabei käme es insbesondere darauf an, die übertragbaren Bedingungen ihres Zustandekommens und die jeweiligen Abläufe zu

---

<sup>18</sup> Zum Beispiel das „Aachener Modell“ oder die Landshuter Initiative, vgl. dazu Abschn. 2 in Teil B. Inzwischen gibt es eine Reihe ähnlicher Modelle in Niederbayern, die dazu geführt haben, daß einige dieser Regionen, was den Anteil der solar erzeugten Energie betrifft, zu den Spitzenreitern unter den Kommunen in der BRD zählen (s. Süddeutsche Zeitung vom 25.2.1997).

<sup>19</sup> Genannt wurde z.B. ein Arbeitskreis von Innung und Landkreis zur Förderung der Solartechnologie, ein Solartechnologie-Transferzentrum, ein vom Bürgermeister initiiertes „runder Tisch“ zur Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, an dem auch die örtlichen Gewerkschaften und Betriebsräte beteiligt sind und an dem auch das Thema „neue Produkte“ behandelt wird.

rekonstruieren, um daraus nachvollziehbare Strategien für ähnliche Aktionen entwickeln zu können.

Nicht zuletzt darf nicht verkannt werden, daß mit dem Anliegen, sich auf der betrieblichen Ebene für die Schaffung und Erschließung neuer Tätigkeitsfelder einzusetzen, neue Anforderungen auf die Arbeitnehmervertreter zukommen, die unternehmerisch-strategisches Denken verlangen und nicht in das bisherige Rollenverständnis der Betriebsräte passen: Als das normale Tagesgeschäft der Betriebsräte wird es nun mal nicht angesehen, neue Arbeitsplätze zu schaffen, sondern die alten zu erhalten und für diese optimale Bedingungen auszuhandeln. Deshalb empfinden einige der von uns befragten Arbeitnehmervertreter auch das Anliegen des Projekts spürbar als Zumutung, auf die man argumentativ nicht vorbereitet ist. Anders als in den Gewerbeförderungsausschüssen gilt anscheinend die Befassung mit Fragen neuer Tätigkeitsfelder für Betriebsratsgremien normalerweise noch als begründungsbedürftig. Das heißt, die betrieblichen Interessenvertretungen im Handwerk müßten zunächst einmal dafür qualifiziert werden, daß sie in der Lage sind, mit ihren Unternehmern überhaupt auf eine Diskussionsebene zu kommen, auf der es um die Erschließung neuer Marktchancen und Beschäftigungsmöglichkeiten geht.

### **3. Mitarbeit in Gewerbeförderungsausschüssen (GFA) der Handwerkskammern - ein Instrument für beschäftigungsfördernde Initiativen der Arbeitnehmer?**

Zu den Besonderheiten des Handwerks gehört es, daß hier - aufbauend auf der alten Zunftordnung - ein Selbstverwaltungsmodell praktiziert wird, das prinzipiell alle einbezieht, die ein Handwerk erlernt haben (vgl. dazu John 1987 sowie Perner 1983). Die Einbeziehung der Arbeitnehmer erfolgt über die sog. Gesellenbeteiligung. Damit existiert im Handwerk - anders als in anderen Wirtschaftsbereichen - neben der betrieblichen Mitbestimmung der Arbeitnehmer über Betriebsräte und der betriebs- und branchen- (hier: gewerke)übergreifenden Interessenvertretung durch die Gewerkschaften - eine weitere Ebene der Interessenwahrnehmung auf überbetrieblicher Ebene in den Gremien der Selbstverwaltung des Handwerks. Diese Beteiligungsrechte für Arbeitnehmervertreter sind in der Handwerksordnung geregelt. In der Nachkriegszeit hat es immer wieder Vorstöße der Gewerkschaften gegeben, in den entsprechenden Gremien eine paritätische Beteiligung durchzusetzen - zuletzt wieder im Zuge der Novellierung der Handwerksordnung, die 1997 abgeschlossen wurde -, bislang allerdings ohne durchschlagenden Erfolg (vgl. John 1987; Perner 1983). Die Forderung nach gleichgewichtiger Beteiligung steht aber seitens der Gewerkschaften nach wie vor auf der Tagesordnung. Derzeit stellt sich die Situation folgendermaßen dar:

Arbeitnehmervertreter sind beteiligt

- in den Beschlußfassungs- und Kontrollorganen der Handwerkskammer, und zwar in der Vollversammlung sowie im Vorstand der Kammer, die beide zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertretern besetzt sein müssen, wobei einer der beiden Vizepräsidenten der Kammer i.d.R. ein Vertreter der Arbeitnehmerseite ist;
- in den von der Handwerkskammer obligatorisch einzurichtenden Ausschüssen, dem Berufsbildungsausschuß, in dem die Arbeitnehmervertreter im Gegensatz zu Vollversammlung und Vorstand über eine echte Parität der Sitze verfügen<sup>20</sup>, sowie in dem ebenfalls obligatorischen Gesellenprüfungsausschuß, in dem Arbeitnehmervertreter neben den Handwerksunternehmen und Lehrern aus berufsbildenden Schulen über ein Drittel der Stimmen verfügen;
- auf der Ebene der fachlichen Organisationen des Handwerks - den Innungen - durch die Einrichtung von Gesellenausschüssen, die vornehmlich bildungspoliti-

---

<sup>20</sup> Neben sechs Vertretern der Unternehmerseite und sechs Arbeitnehmervertretern gehören dem Berufsbildungsausschuß sechs Lehrer aus berufsbildenden Schulen mit beratender Stimme an.

sche Aufgaben wahrnehmen, aber in die Vorstandsarbeit der Innung eingebunden sind.<sup>21</sup>

Neben den verbindlich vorgeschriebenen Ausschüssen kann die Handwerkskammer nach Bedarf weitere ständige Ausschüsse einrichten, in denen die Arbeitnehmerseite ebenfalls mit Drittelparität zu beteiligen ist. Ein solcher fakultativer Ausschuß ist der Gewerbeförderungs- bzw. Wirtschaftsförderungsausschuß. In der 1971 vom Bundeswirtschaftsministerium herausgegebenen Mustersatzung für Handwerkskammern wird die Einrichtung eines solchen Gewerbeförderungsausschusses empfohlen.<sup>22</sup>

Wenn Gewerbeförderungsausschüsse eingerichtet werden, existiert damit ein Gremium der handwerklichen Selbstverwaltung, in dem das Thema „Erschließung neuer Tätigkeitsfelder für das Handwerk“ integraler Bestandteil der Aufgabenstellung sein könnte. Im Zuge der Identifikation möglicher Ansatzpunkte für Initiativen der Arbeitnehmervertretungen im Rahmen der handwerklichen Selbstverwaltungsorgane, die der Erschließung neuer, nachhaltiger Beschäftigungsfelder für das Handwerk dienen, stellte es sich daher als sinnvoll heraus, solche Handlungsspielräume exemplarisch am Gremium „Gewerbeförderungsausschuß“ (im folgenden GFA) zu untersuchen.

Vorher soll jedoch in einem kurzen Exkurs auf den Stellenwert und die innergewerkschaftliche Diskussion um eine aktive Mitarbeit der Arbeitnehmervertretungen im Handwerk auf dem Gebiet der handwerklichen Gewerbeförderung eingegangen werden, weil diese Diskussion einen wichtigen Hintergrund für die Interpretation der empirischen Befunde zur Arbeit der Gewerbeförderungsausschüsse darstellt.

### **Exkurs: Mitarbeit von Arbeitnehmervertretungen in der handwerklichen Gewerbeförderung - lange Zeit nicht unumstritten**

„Gewerbeförderung und Beschäftigungsförderung stehen normalerweise nicht im Zentrum gewerkschaftlicher Handwerksarbeit“, stellte auf einer Fachtagung zum Thema „Gewerbeförderung im Handwerk“ im Dezember 1997 ein Vertreter des DGB-

---

21 Keine Beteiligung gibt es in tarifpolitischen Angelegenheiten, was mit der eigenartigen Konstruktion zusammenhängt, daß die Innungen einerseits als fachliche Organisation auch die Arbeitnehmerseite einbeziehen, andererseits „Tarifpartei“ sind.

22 Für Bestimmungen zum Satzungsrecht der Handwerkskammern gibt es zwei unterschiedliche Regelungsebenen: verbindliche Vorschriften im Rahmen des Gesetzes zur Ordnung des Handwerks (HWO) oder aber - unverbindliche - Empfehlungen im Rahmen der vom Bundeswirtschaftsministerium in Zusammenarbeit mit dem ZDH und dem DGB erarbeiteten Mustersatzung für Handwerkskammern. Allerdings werden diese Empfehlungen - zumal, wenn sie die Rechte der Arbeitnehmerseite stärken - längst nicht immer von allen Handwerkskammern übernommen. So hatten z.B. in bezug auf das Wahlverfahren für die Wahl der Mitglieder des Kammervorstandes nach einer internen Erhebung des DGB im Jahre 1983 nur 19 von insgesamt 44 Kammern die - fortschrittlichere - Regelung der Mustersatzung übernommen (vgl. John 1994, S. 45).

Vorstands fest. Die aktive Mitwirkung der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen im Handwerk auf dem Feld der Gewerbeförderung ist nicht nur neu, sie war auch innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation lange Zeit nicht unumstritten. Die Gründe dafür sind vielfältig. Sie lagen sicherlich zum einen in der Furcht vor Vereinnahmungstendenzen, die von einer zu starken Einbindung in die gemeinsame Verantwortung für die wirtschaftliche Entwicklung des Handwerks ausgehen könnten, aber auch in deutlich unterschiedlichen Positionen der betroffenen Mitgliedsgewerkschaften (insbesondere der IG Metall auf der einen, IG Bau und DGB<sup>23</sup> auf der anderen Seite), was die Gewichtung der beiden Stränge der Interessenvertretung - betriebliche Interessenvertretung und überbetriebliche Gremien - betrifft. Zum Teil dürften es auch konkrete Erfahrungen mit dem Mißbrauch der Gewerbeförderungsausschüsse durch die Unternehmerseite in den Kammern gewesen sein - wenn z.B. versucht wurde, Angelegenheiten, die eigentlich in die Zuständigkeit des paritätisch besetzten Berufsbildungsausschusses fallen, im nichtparitätischen GFA zu behandeln -, die hinter solchen Vorbehalten standen. Daraus dürfte es sich erklären lassen, daß die in einigen Handwerkskammern bereits seit längerem existierenden GFAs gewerkschaftspolitisch gesehen eher ein Schattendasein führten: Das heißt, sie wurden zwar gebildet, tagten aber entweder gar nicht oder so selten, daß schon von daher gesehen von ihnen keinerlei Aktivitäten ausgehen konnten.

Diese widersprüchliche Haltung zur Mitarbeit der Arbeitnehmervertreter in den Kammern in Fragen der handwerklichen Wirtschaftsförderung änderte sich erst im Zuge des sich zuspitzenden Beschäftigungsproblems und des auch für das Handwerk insgesamt schwieriger werdenden ökonomischen Umfelds. So heißt es in einem Positionspapier der Arbeitnehmervizepräsidenten zur Gewerbeförderung von 1994: "Die Vizepräsidenten (AN) der 56 bundesdeutschen Handwerkskammern bekräftigen die wirtschafts- und ordnungspolitische Notwendigkeit von Gewerbeförderungsmaßnahmen im Handwerk, denen angesichts der sich z.Zt. vollziehenden Konjunktur- und Strukturkrise aus Sicht der Beschäftigungssicherung und Existenzhaltung von Handwerksunternehmen eine verstärkte Bedeutung zukommt" (vgl. DGB 1994). Im Zuge der Novellierung der Handwerksordnung von 1994, in der wesentliche satzungsrechtliche Bestimmungen der Handwerkskammern überarbeitet wurden, unternahm der DGB einen Vorstoß, die Einrichtung von Gewerbeförderungsausschüssen in der Handwerkskammer verbindlich, d.h. im Rahmen der Handwerksordnung, vorschreiben zu lassen. Dieser Versuch scheiterte am Widerstand des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH). Dennoch

---

23

Die Zuständigkeit für die Betreuung der Arbeitnehmervertretungen in der überregionalen Handwerksarbeit sowie in den fachübergreifenden Handwerkskammern liegt beim DGB, die Zuständigkeit für die Betriebsratsarbeit und die Arbeit in den fachbezogenen Organisationen des Handwerks, den Innungen, liegt bei den jeweiligen Mitgliedsgewerkschaften. Die Einzelgewerkschaften wiederum sind ausschließlich für tarifpolitische Fragen (hier ist die Regelungsebene i.d.R. der Landesverband), aber auch für berufsbildungspolitische Themen zuständig (z.B. werden Berufsbilder bundesweit geregelt; bei Fortbildungsverordnungen ist das möglich, aber es gibt auch dezentrale Regelungen).

konnten im Zuge dieser Offensive des DGB von den Arbeitnehmervertretungen in mehreren Kammern weitere GFAs durchgesetzt werden. Nach einer internen Erhebung von 1997 gibt es inzwischen in 24 der insgesamt 56 Handwerkskammern einen in der Satzung verankerten GFA, 20 Handwerkskammern verfügen über keinen GFA.<sup>24</sup> Dabei zeigt sich in der Einrichtung von GFAs ein deutliches Nord-Süd-Gefälle;<sup>25</sup> in den südlichen Bundesländern Bayern, Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz haben die jeweiligen Landesvereinigungen der Handwerkskammern Beschlüsse gefaßt, in ihrem Bereich keine Gewerbeförderungsausschüsse einzurichten.<sup>26</sup>

Welche inhaltlichen Zielsetzungen sind mit dem noch jungen Engagement der Gewerkschaften in der handwerklichen Wirtschaftsförderung verbunden? Wo sah man die Schwerpunkte gewerkschaftlicher Arbeit im Rahmen der Gewerbeförderung im Handwerk? Legt man hier wiederum das Positionspapier der Arbeitnehmervizepräsidenten zugrunde, so zeigt sich, daß ein ganz deutlicher Schwerpunkt auf die Sicherung der beruflichen Ausbildung und Weiterbildung im Handwerk gelegt wird: „Aus- und Fortbildung werden als Maßnahmen der Gewerbeförderungsarbeit an Bedeutung weiter zunehmen ... Der Förderung der überbetrieblichen Unterweisung der Auszubildenden sowie dem Erhalt und dem Ausbau der überbetrieblichen Bildungsstätten ist vor anderen Gewerbeförderungsmaßnahmen Vorrang zu geben“ (vgl. DGB 1994, S. 4 u. 5).

Andere in diesem Papier genannte Schwerpunkte sind: der Aufbau des Handwerks in den neuen Bundesländern, die Anpassung an die EU, die Förderung des Technologietransfers. Auch das Thema Umweltschutz wird angesprochen und Verbindung zur Beschäftigungsfrage hergestellt - „Umweltschutz erschließt gerade für das Handwerk neue Tätigkeitsfelder in Produktion und Dienstleistung“ - , um dann aber gleich wieder auf die Perspektive des betrieblichen Umweltschutzes eingengt zu werden: „Zu fördern gilt es ganzheitliche Konzepte zur Beseitigung der Umweltprobleme am Arbeitsplatz ...“ (vgl. Gesamtmetall/IG Metall 1994, S. 8).

In der offiziellen Begrüßungsrede des DGB-Vorstandsvertreters auf der o.g., 1997 durchgeführten Fachtagung von DGB und Hans-Böckler-Stiftung zur Gewerbeförderung im Handwerk - der ersten ihrer Art; auch das ein Ausdruck der gewandelten Einstellung der Gewerkschaften zur Gewerbeförderung - wird dagegen die „Erforschung und Entwicklung neuer Tätigkeitsfelder mit Wachstumschancen“ als eine der wichtigs-

---

24 Von elf Kammern lagen keine Angaben vor.

25 Die meisten GFAs gibt es in Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und in den neuen Bundesländern.

26 Die allerdings nicht immer stringent eingehalten wurde. So gibt es auch in diesen Bundesländern vereinzelte - i.d.R. vor 1994 eingerichtete - GFAs, vor allem in den großstädtischen Kammerbezirken.



ten Komponenten der Gewerbeförderungsarbeit im Handwerk benannt, wobei gefordert wird, daß diese Entwicklung nachhaltig zu sein hat.

Wenn im folgenden der Frage nach den möglichen Potentialen der Mitwirkung von Arbeitnehmervertretern in den GFAs für eine solche präventive Strategie zur Schaffung von Arbeitsplätzen im Handwerk nachgegangen wird, dann zunächst im Sinne einer Analyse des Ist-Zustands der gegenwärtigen Arbeitsweise der bestehenden Gremien.<sup>27</sup>

Empirische Basis sind insgesamt fünf Gesprächsrunden mit Arbeitnehmervertretern, die in GFAs ihrer Kammer mitarbeiten. Die einbezogenen Kammern liegen in Hessen, Nordrhein-Westfalen, Saarland und Niedersachsen. Beteiligt waren neben den Arbeitnehmervertretern: der jeweilige Arbeitnehmerschulungspräsident, ein DGB-Kreisvorsitzender bzw. DGB-Handwerkssekretär, in einem Fall auch der Vorsitzende des GFA von Unternehmerseite und ein Berater der Kammer. Den Gesprächsrunden war eine Vorstellung des Projektkonzepts auf einer Tagung der Arbeitnehmerschulungspräsidenten im DHKT vorausgegangen, ohne die diese Diskussionsrunden nicht hätten organisiert werden können.<sup>28</sup>

### **3.1 Rahmenbedingungen und Entstehungshintergründe der Arbeit der Gewerbeförderungsausschüsse**

In den Gewerbeförderungsausschüssen gilt die Drittelbeteiligung, meist im quantitativen Verhältnis von zwei oder drei Arbeitnehmervertretern zu vier bzw. sechs Vertretern der Unternehmerseite. Die Wahl des Vorsitzenden und der Mitglieder des GFA erfolgt durch die Vollversammlung mit einfacher Stimmenmehrheit. Der stellvertretende Vorsitzende des GFA ist häufig ein Arbeitnehmervertreter, was aber nur in einigen Satzungen explizit festgelegt ist.<sup>29</sup> Auch finden sich in einigen Kammersatzungen Bestimmungen, die einen Minderheitenschutz - d.h., ein Vertreter einer Gruppe (Arbeitgeber-/Arbeitnehmerseite) kann nicht gegen die Mehrheit der Stimmen seiner Mitgliedsgruppe gewählt werden - bzw. bei Nichteinigung ein Gruppenwahlrecht für die Position des stellvertretenden Vorsitzenden vorsehen. Der Arbeitnehmerschulungspräsident kann - qua Amt - ebenso wie der Präsident der Kammer in beratender Funktion an den Sitzungen des GFA teilnehmen.

Der GFA hat keine Entscheidungsbefugnisse. Er soll - so eine häufig verwendete Formulierung - die Kammer „in den Belangen der Gewerbeförderung unterstützen und be-

---

<sup>27</sup> Eine ausführliche Auseinandersetzung mit den daraus abzuleitenden Potentialen dieses Instruments erfolgt in Teil D.

<sup>28</sup> Auch hier ist noch einmal ausdrücklich darauf hinzuweisen, daß es angesichts der empirischen Basis nicht um Repräsentativität gehen konnte, sondern darum, einen Eindruck von der gegenwärtigen Arbeitsweise der bisher installierten Gewerbeförderungsausschüsse zu erhalten.

<sup>29</sup> Eine Ausnahme bildet die Satzung einer Handwerkskammer, in der der Vorsitz jährlich zwischen Unternehmervertretern und Arbeitnehmervertretern alterniert.



raten“. Nur in einigen Satzungen wird das inhaltliche Aufgabengebiet näher definiert, wobei hier meistens die klassischen Felder der Wirtschaftsförderungsaktivitäten der Kammern (betriebswirtschaftliche Beratung, technische Beratung, Umweltschutzberatung, Technologietransfer) genannt werden. Ein Beispiel für eine besonders weitgesteckte Definition des Zuständigkeitsbereichs des GFA umfaßt folgende Themen: betriebswirtschaftliche Beratung, technische Beratung, Umweltschutzberatung, Standortberatung, mit der Beratung verbundene Dienstleistungen, Vermittlungsdienste, Arbeitsvermittlung, Handwerksstatistik, Wirtschaftsbeobachtung, Beobachtung und Beeinflussung der Einzelhandelsstruktur, Regionalpolitik, sektorale Wirtschaftspolitik. Die oft nur vage inhaltliche Festlegung der Aufgabengebiete des GFA führt immer wieder zu Konflikten über die Zuständigkeit des GFA für ein bestimmtes Problem und zu Versuchen des Präsidenten bzw. der Geschäftsführung, Themen, die eigentlich der Gewerbe-förderung zuzurechnen sind, am GFA vorbei zu regeln.

Entscheidend für die Handlungsspielräume und die Effektivität der Arbeit des GFA ist es, auf welche Ressourcen er bei der Ausübung seiner Beratungsfunktion zurückgreifen kann, und welche Einwirkungsmöglichkeiten er auf die anderen Kammerorgane - Vorstand und Vollversammlung - hat. Es kommt also z.B. darauf an, ob ihm eigene finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, ob er Aufträge an die Mitarbeiter der Kammerverwaltung formulieren kann, ob er externe Sachverständige hinzuziehen kann usw. Weiter ist es von erheblicher Bedeutung, wer und wie die Tagesordnung festgelegt wird, ob die Tagungshäufigkeit vorgeschrieben ist bzw. wer den GFA einberufen kann, ob der GFA das Recht hat, Anträge an den Vorstand bzw. die Vollversammlung zu stellen. In den Kammersatzungen, die überhaupt einen GFA vorsehen, sind diese Rahmenbedingungen nicht geregelt. Noch am häufigsten findet sich die Möglichkeit, externe Sachverständige hinzuzuziehen. Die Funktion gegenüber der Kammervollversammlung bzw. dem Vorstand beschränkt sich auf eine reine Berichterstattung.

Zur Tagungsfrequenz finden sich i.d.R. nur eine Festlegung der Mindesttagungshäufigkeit sowie Formulierungen wie „nach Bedarf“. Nur sehr wenige Kammern haben eine die Satzung ergänzende Geschäftsordnung für den GFA erstellt, in der dessen Befugnisse genauer und umfassender geregelt sind.

Insgesamt ist festzustellen, daß nicht nur aufgrund der nichtvorhandenen Parität, sondern auch von den satzungsrechtlichen Rahmenbedingungen her gesehen die Spielräume für eine effektive Arbeit der Arbeitnehmervertreter in den GFAs eher begrenzt sind. Allerdings hängen Stellung und reale Einflußmöglichkeiten eines GFA nicht nur von den satzungsrechtlichen Rahmenbedingungen ab, sondern sind auch vor dem Hintergrund seines Zustandekommens zu sehen. Wir trafen bezüglich der Entstehungsgeschichte auf drei unterschiedliche Typen:

- Es gab zum einen die Handwerkskammer, in der der GFA gegen den massiven Widerstand der Arbeitgeberseite durchgesetzt werden mußte (im Gegenzug zur Zustimmung der Arbeitnehmerseite zur neuen Kammersatzung, die im Zuge der Novellierung der Handwerksordnung von 1994 notwendig wurde). Der Widerstand der Arbeitgeber resultiert hier offenbar daraus, daß sie einen Kompetenzverlust befürchteten, und zwar auf einem Feld, das man bisher als genuine Aufgabe der Unternehmerseite für sich reklamierte, nämlich die Wahrnehmung der Gesamtinteressen der Handwerkswirtschaft. Typische Argumentationen der Arbeitgeberseite waren: „Der Vorstand **ist** die Gewerbeförderung.“ „Was geht das die Arbeitnehmer an, die sollen das doch der Kammer überlassen.“ Der so installierte GFA wird von den Arbeitgebern als reines Berichterstattungs-gremium angesehen, dem man erzählt, „was ohnehin schon im Vorstand läuft“, von dem aber keine eigenständigen Aktivitäten und Initiativen auszugehen haben. Nach der konfliktreichen Durchsetzung liegt das Problem für die Arbeitnehmervertreter darin, sich im Ausschuß zu etablieren und ihren Mitgestaltungsanspruch bei den anstehenden Sachthemen ebenfalls durchzusetzen.
- Es gibt aber auch durchaus Kammern, in denen ein GFA auf Initiative der Kammerleitung selbst - also Präsidium und Geschäftsführung - eingerichtet und aktiv gefördert wurde. Dies ist zum einen stark von der Persönlichkeit des jeweiligen Präsidenten und seiner Einstellung zur Mitverantwortung der Arbeitnehmer in der Selbstverwaltung des Handwerks abhängig; zum anderen können hier aber auch Profilierungs- und Imageinteressen der Kammerleitung wirksam sein. So mußte in einem der von uns besuchten GFA - in einer Situation der wirtschaftlichen Flaute im Handwerk - die Kammer außenwirksame Aktivitäten nachweisen. Man setzte einen GFA ein, der sogar mit echter Parität ausgestattet und auf Vorstandsebene angesiedelt war, zunächst nur mit der Zielsetzung, im GFA ein Gewerbeförderungskonzept für das regionale Handwerk - eine Mischung aus Nachschlagewerk, Handlungsanleitung für die Betriebe und Selbstdarstellung der Kammer - zu erarbeiten, und damit den GFA mit einem durchaus zeitlich begrenzten Horizont zu versehen. Es wurde ein externer, neutraler Moderator von der örtlichen Hochschule engagiert und durch die Kammer finanziert. Im Laufe der Arbeit des GFA gewann die Arbeit eine Eigendynamik, aus der dann auch eigene Initiativen entstanden sind. Das Problem für die Arbeitnehmervertreter in diesem GFA besteht darin, nach Abschluß der Arbeiten an einem aktualisierten Wirtschaftsförderungskonzept die Intensität und Kontinuität der bisherigen Arbeit aufrechtzuerhalten, und vor allem darin, die im inzwischen vorliegenden Gewerbeförderungskonzept aufgezeigten Defizite und Ansatzpunkte bzw. die daraus abgeleiteten Handlungsmöglichkeiten in Umsetzungsaktivitäten zu überführen.

In einem anderen Fall, bei dem der GFA, der seit 1965 existiert, ebenfalls auf Initiative des Kammerpräsidenten zustande kam, war der Hintergrund eine „handwerksfeindliche“ Umwelt. Die Kammer liegt in Nordrhein-Westfalen, der Kammerbezirk umfaßt auch Teile des Ruhrgebiets. Dort war die Wirtschaftsförderpolitik der Kommunen, der Kreise und des Landes lange Jahre einseitig an den Interessen der Großindustrie, der Stahlindustrie und des Bergbaus ausgerichtet. Belange des Handwerks wurden - z.B. bei der Ausweisung von Gewerbeflächen - kaum berücksichtigt. Außerdem war das politische Klima durch die Montanmitbestimmung geprägt „Die haben uns vorgemacht, daß man sich besser durchsetzen kann, wenn man an einem Strang zieht“, so der Vorsitzende des GFA von Arbeitgeberseite. Das gemeinsame Credo der Kammerleitung und der Arbeitnehmervertreter lautet: „Nur gemeinsam sind wir stark“ und „keine Entscheidung ohne die Arbeitnehmer“. Das Arbeitsklima im GFA ist ausgeprägt auf Konsens orientiert, der GFA hat eine außerordentlich starke Stellung. Er hat die Funktion eines „Vordenkerausschusses“ des Vorstands, einer Clearingstelle: „Was im GFA beschlossen wurde, geht im Vorstand und in der Vollversammlung durch.“ Eine Besonderheit dieses GFA besteht darin, daß an den Sitzungen regelmäßig auch Kammermitarbeiter, so der Leiter des Dezernats Gewerbeförderung, teilnehmen. Von seiten der Kammermitarbeiter wird der GFA durchaus auch als eine „Leit- und Prüfinstanz“ angesehen: „Wir gehen da schon auch mal mit Herzklopfen rein und fragen uns, was die heute von uns wollen.“ Umgekehrt hat der GFA auch das Recht, Aufgaben an die Abteilungen zu formulieren und Anträge an die Vollversammlung zu stellen. Für die Gesellenvertreter wird in dieser Kammer einmal im Jahr ein Informationstag durchgeführt, in der über die Arbeit der Handwerkskammer berichtet wird.

Beide Beispiele zeigen, daß die Stellung eines GFA nicht zuletzt stark von persönlichen Faktoren, vor allem von der Aufgeschlossenheit der Kammerleitung gegenüber der Mitwirkung der Arbeitnehmer an der Wirtschaftsförderung im Handwerk abhängt. Wo diese Konstellationen günstig sind, kann ein GFA durchaus effektiv arbeiten und sich auch Ressourcen für seine Arbeit erschließen.<sup>30</sup>

- Schließlich stießen wir auch auf den Fall, in dem der GFA von außen „verordnet“ worden war: Die Partizipation an Fördermitteln zur Errichtung eines Berufsbildungszentrums war an die Auflage gebunden, einen GFA einzusetzen. Der GFA in dieser Kammer führt allerdings ein Schattendasein, was sicher auch vor dem Hintergrund dieser spezifischen Entstehungsbedingungen zu sehen ist, aber auch daher

30

Dies schlägt sich nicht zuletzt auch in den Satzungsbestimmungen nieder: So heißt es in der Geschäftsordnung des GFA in dieser Kammer ausdrücklich, daß der GFA den Vorstand in Angelegenheiten der Gewerbeförderung nicht nur beraten, sondern an der Gewerbeförderung „mitwirken“ soll. Außerdem sieht die Geschäftsordnung ausdrücklich die Möglichkeit vor, die Mitglieder des GFA für evtl. im Rahmen ihrer Arbeit entstehende außerplanmäßige Aufwendungen zu entschädigen.

rührt, daß sich niemand - sei es von Arbeitnehmer-, sei es von Arbeitgeberseite - fand, der aus dem Potential etwas gemacht hätte: Der GFA tagt kaum, man ist händelnd auf der Suche nach Themen für die seltenen Sitzungen des GFA, dem GFA werden von seiten der Kammer Zuständigkeiten abgesprochen.

### 3.2 Arbeitsweise des GFA

Ein Problem für die effektive Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter im Bereich Gewerbeförderung ist die oft sehr geringe Tagungshäufigkeit der GFAs, die eine effektive Arbeit verhindert: In den von uns einbezogenen GFAs schwankte die Zahl der Treffen zwischen einmal bis viermal im Jahr und „nach Bedarf“. Die Arbeitnehmer haben keine Handhabe, gegen die Stimmen der Unternehmerseite die Einberufung des GFA zu verlangen. In einem Fall war es den Arbeitnehmervertretern im GFA nicht einmal gelungen, ein Gespräch des Geschäftsführers der Kammer mit dem GFA durchzusetzen. In den Fällen, in denen der GFA gegen den Widerstand der Arbeitgeberseite durchgesetzt wurde, versuchen anscheinend einige Kammern, die Arbeit des GFA über geringe Tagungshäufigkeit - in einem Fall hatte ein Jahr lang überhaupt keine Sitzung stattgefunden - ins Leere laufen zu lassen.

Daher ist der Fall des GFA, der - mit der Aufgabe versehen, ein Konzept für die Wirtschaftsförderung im Handwerk zu erarbeiten - monatlich tagte, auch absolut untypisch. Diese intensive Arbeit dürfte auch wesentlich durch die Mitarbeit eines externen, neutralen Moderators ermöglicht worden sein, der die Sitzungen vorbereitete, koordinierte und protokollierte und dessen Aufwendungen von der Kammer finanziert wurden. Dies verweist auf ein generelles und schwerwiegendes Problem der ehrenamtlich tätigen Arbeitnehmervertretungen in den GFAs, das die Handlungsspielräume für Initiativen in Richtung neuer Tätigkeitsfelder einschränkt - die begrenzten personellen und zeitlichen Ressourcen: „Was können wir schon machen? Wir haben Ideen, sehen in unseren Gewerken, wo es klemmt, aber wir arbeiten auch acht Stunden, dazu kommt noch die ehrenamtliche Arbeit.“ Und hinzu kommt, daß die Freistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten in der Selbstverwaltung immer problematischer wird.<sup>31</sup> Hier wirkt sich einmal der wirtschaftliche Druck auf die Betriebe aus, aber auch der Autoritätsverlust der Kammer: War man früher sogar stolz, wenn ein Geselle aus dem Betrieb in der Vollversammlung der Kammer saß, frage man heute zunächst einmal nach den Kosten. Allerdings berichten Arbeitnehmervertreter auch, daß manche Betriebe durchaus sehen, daß

---

<sup>31</sup> So ist es gegenwärtig für die DGB-Kreisverwaltungen, die eine Handwerkskammer betreuen, sehr schwer, eine ausreichende Zahl von Kandidaten für die Arbeitnehmervertretungen in der Vollversammlung und im Vorstand zusammenzubekommen, so daß immer häufiger eine gemeinsame Liste mit Nicht-DGB-Organisationen - i.d.R. dem Kolpingwerk - aufgestellt werden muß. Nur in etwa acht Kammern sind die Arbeitnehmervertreter mit einer reinen DGB-Liste angetreten.

sie von den Informationen, die ihre Arbeitnehmer aus der Arbeit im GFA mitbringen, auch profitieren können.

In diesem Zusammenhang ist auch von Bedeutung - und gleichzeitig ein Indikator für die Stellung des GFA innerhalb der Kammerarbeit -, inwieweit es gelingt, die Ebene der Mitarbeiter der Kammer, der Abteilungsleiter und der Berater in die Arbeit des GFA einzubeziehen. Dies ist wichtig, nicht nur weil damit der fachliche Sachverstand der Kammermitarbeiter und Informationsmöglichkeiten für die GFA-Mitglieder erschlossen, sondern auch weil Umsetzungskanäle in die Kammerarbeit eröffnet werden. In den beiden Fällen, in denen der GFA erfolgreich arbeitete, nahmen Mitarbeiter der Kammer regelmäßig an den Sitzungen des GFA teil.

Die GFAs haben allerdings i.d.R. insofern die Möglichkeit, für ihre Arbeit auf zusätzliche externe Ressourcen zurückzugreifen, als sie externe Experten heranziehen können. Dies ist zweifellos sinnvoll, und davon wurde auch in allen GFAs Gebrauch gemacht. Experten, die man hinzuzog, waren z.B.: EU-Mitarbeiter zu Fragen der Fördermöglichkeiten auf EU-Ebene, Banken-/Sparkassenvertreter zu Problemen der Kapitalbeschaffung, Vertreter der örtlichen Hochschule zu Fragen des Technologietransfers. Die darin liegenden Potentiale werden allerdings häufig nicht genutzt, wenn sich die Arbeit des GFA in der Anhörung von Experten erschöpft: Die Mitglieder des GFA sind dann zwar gut informiert, aber die Arbeit bleibt folgenlos. Die anschließende Umsetzung und konkrete Weiterverfolgung der in der Anhörung angesprochenen Probleme unterbleibt. Dies ist nicht nur ein Problem mangelnder Kapazitäten, sondern auch fehlender Vorstellungen über sinnvolle Umsetzungsstrategien: Man hat als Arbeitnehmervertreter eher Erfahrungen, Verschlechterungen abzuwehren als darin, Initiativen in Gang zu bringen. So bleibt es dann oft bei der - wie es ein Arbeitnehmervertreter ausdrückte - „guten Hoffnung, daß die Kammerverwaltung und die Kammermitglieder was draus machen“ - bzw. die Meister die Informationen schon in ihre Betriebe bzw. Innungen tragen werden.

Ein weiteres Potential an Expertise und Beratungsmöglichkeiten stellen die inzwischen bei einigen Handwerkskammern angesiedelten Umweltzentren des Handwerks dar. Ein solches Umweltzentrum könnte, wenn seine Arbeit systematisch mit der Arbeit des GFA verknüpft wird, die Erschließung nachhaltiger Beschäftigungsfelder im Kammerbezirk erheblich vorantreiben. Tatsächlich gingen in einzelnen Fällen von einem solchen Umweltzentrum auch Impulse in den GFA aus,<sup>32</sup> diese Anregungen wurden aber in den uns bekannten Fällen von den Mitarbeitern des Zentrums an den GFA herangebracht. Arbeitnehmervertreter selbst scheinen die hier liegenden Beratungsmöglichkei-

---

<sup>32</sup> So hat z.B. ein Umweltzentrum, das auf das Fachgebiet „ökologisches Bauen“ spezialisiert ist, das Thema Baukooperation und Öko-Bau an den GFA herangetragen.

ten und die Infrastruktur noch kaum für ihre Tätigkeit im GFA zu nutzen, und sie versuchen auch anscheinend nicht, auf die Aktivitäten der Zentren gestaltend Einfluß zu nehmen. Nach Einschätzung einiger von uns befragter Mitarbeiter derartiger Zentren werden von Arbeitnehmern bzw. ihren Organisationen eher selten Anfragen oder Anregungen an sie herangetragen. Es scheint, daß die bereits bestehende handwerksnahe Umweltberatungsinfrastruktur von den Arbeitnehmervertretungen nicht in dem Umfang genutzt wird, wie das eigentlich möglich wäre.

### **3.3 Inhaltliche Themen der Arbeit im GFA - die Rolle neuer Tätigkeitsfelder**

Mit welchen Themen befassen sich die GFAs? Welche inhaltlichen Schwerpunkte setzen die Arbeitnehmervertreter selbst? Welche Rolle spielen Initiativen in Richtung Erschließung neuer Tätigkeitsfelder? Mit welchem Selbstverständnis von Gewerbeförderung im Handwerk arbeiten Arbeitnehmervertreter in den GFAs mit?

In den von uns besuchten GFAs dominierten die klassischen Themen der Gewerbeförderung: Versorgung mit Gewerbeflächen, Existenzgründungen, Messebeteiligung, EU und Handwerk, Probleme der Kapitalversorgung, der Bau- und Vergabepolitik, der Teilhabe an Fördermitteln, Audits und Zertifizierung im Handwerk sowie Betriebsberatung.<sup>33</sup>

Die Erschließung neuer, ökologischer Tätigkeitsfelder im Handwerk oder auch nur die Thematisierung solcher Fragen spielte demgegenüber eine untergeordnete Rolle. In den GFAs, die sich explizit mit solchen Themen befaßt hatten, geschah dies oftmals nicht aufgrund von Anstößen der Arbeitnehmervertreter, sondern durch Initiativen von außen - des externen Moderators in einem der Fälle, durch Kammermitarbeiter oder Mitarbeiter des kammereigenen Umweltzentrums in den anderen Fällen. Daß ein GFA hier durchaus aktiv etwas in Bewegung setzen kann, zeigt das Beispiel des GFA, der eine Kooperation mit dem Fachbereich für Architektur der örtlichen Hochschule anbahnte, aus der - in Zusammenarbeit mit den zuständigen Innungen - der Bau eines Niedrigenergiehauses für Ausbildungs- und Forschungszwecke entstand. Durch Anstöße des gleichen GFA kam es in Kooperation mit einem örtlichen Institut für Solarenergie zur Einrichtung von Lehrgängen zur Solartechnologie am regionalen Berufsbildungszentrum

---

<sup>33</sup> Wo GFAs gut in die Kammerarbeit integriert sind, besteht ein Teil des Alltagsgeschäfts des GFA auch darin, Anfragen und Probleme, die z.B. von Handwerksunternehmen an ihn herangetragen werden und die sich aus der spezifischen regionalen Situation ergeben, zu bearbeiten. Das können Probleme bei der Zurverfügungstellung von Gewerbeflächen, lokale Verkehrsprobleme, Probleme bei der Vergabe von Aufträgen für öffentliche Bauvorhaben etc. sein. Auch dies bindet natürlich Kapazitäten des GFA, die für die Entwicklung von Konzepten und Initiativen nicht mehr zur Verfügung stehen. Auch vor diesem Hintergrund ist der Fall des GFA, der sich explizit mit Fragen der langfristigen Entwicklung des Handwerks im Rahmen der Erstellung eines Handwerksförderungskonzepts auseinandersetzen konnte, und der dafür auch die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt bekam, als durchaus spezifisch zu betrachten.



des Handwerks. Auch mit betriebsübergreifender Kooperation hat man sich dort befaßt: Man hat Vertreter erfolgreicher Kooperationsmodelle im Handwerk als Experten eingeladen, um über ihre Erfahrungen zu berichten. Die Anstöße jedoch kamen vom externen Moderator; die Umsetzung dieser Aktivitäten wurde stark von den beteiligten Hochschulen bzw. dem beteiligten Institut vorangetrieben. Von den Arbeitnehmervertretern im GFA wurde von diesen Aktivitäten in unserem Gespräch übrigens erst auf unsere explizite Nachfrage berichtet, d.h., sie scheinen auch im Denken der Arbeitnehmervertreter eher wenig präsent zu sein. Zwar habe, so die Einschätzung des externen Moderators, bei den Arbeitnehmervertretern im Zuge der Arbeiten im GFA hier ein Bewußtwerdungsprozeß eingesetzt: Sei Ökologie anfänglich noch ein mit negativem Image besetztes Reizwort gewesen, sieht man inzwischen durchaus auch die damit für das Handwerk verbundenen Chancen. Das heißt aber noch lange nicht, daß man sich ökologische Forderungen zu eigen macht.

Jedoch scheint diese geringe Präsenz ökologischer Themen und ihres Zusammenhangs mit Beschäftigungschancen für das Handwerk auch altersabhängig zu sein: So sahen die befragten Arbeitnehmer des neu installierten GFA - durchweg jüngere Kollegen - die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder im Umweltbereich sehr wohl als sinnvollen Gegenstand ihrer künftigen Arbeit im GFA an. Nicht zuletzt durch die - im Rahmen anderer Gremien der Selbstverwaltung notwendig gewordene - Beratung und Verabschiedung einer Weiterbildungsverordnung zum Gebäudeenergieberater im Handwerk, sei da „einiges in den Köpfen gereift“.

Worin sehen nun die Arbeitnehmervertreter in den GFAs selbst den Schwerpunkt ihrer Arbeit? Hier scheint das Thema berufliche Bildung - also das klassische Feld der Arbeitnehmermitwirkung in der handwerklichen Selbstverwaltung - im Mittelpunkt zu stehen. Aber auch Themen wie Arbeits- und Gesundheitsschutz, persönliche Absicherung wie Lohnfortzahlung, Kündigungsschutz im Handwerk werden regelmäßig genannt. Diesen Themen versucht man durchaus gegenüber den klassischen Arbeitgeberthemen - Kapitalbeschaffung, Existenzgründung, Gewerbeflächen - mehr Gewicht zu verschaffen, wobei man argumentiert, daß die beste Voraussetzung für Innovationen im Handwerk in gutqualifizierten und -bezahlten Arbeitnehmern bestehe.

Vor allem aber: Vor dem Hintergrund auch im Handwerk zunehmend gefährdeter Arbeitsplätze, verbreitet untertariflicher Bezahlung und Abbau bei bisher selbstverständlichen Standards der Arbeitsbedingungen, sieht man in der Erschließung neuer, ökologischer Tätigkeitsfelder und den damit verbundenen Arbeitsplatzchancen keinesfalls eine vordringliche Aufgabe und zeigte sich in einem Fall durch unsere Fragestellung sogar eher irritiert. Die Distanz zu Initiativen, die der Erschließung neuer Tätigkeitsbereiche für das Handwerk dienen, begründet man mit der Einschätzung, daß dadurch doch nicht genug Arbeitsplätze entstünden: „Selbst wenn ein paar Unternehmen auf diese neuen



Felder springen, schaffen wir dadurch keinen einzigen Arbeitsplatz mehr.“ Das eigentliche Problem des Handwerks ist aus der Sicht dieser Arbeitnehmervertreter die Sicherung vorhandener Arbeitsplätze: gegen die Dumpingkonkurrenz ausländischer Anbieter, gegen Schwarzarbeit, gegen das Vordringen von neuen, großen Konkurrenten in traditionelle Tätigkeitsfelder des Handwerks, gegen das Generalunternehmertum. Das Handwerk werde „erpreßt“, der handwerkliche Mittelstand „aufgerieben“, die Arbeitgeber gäben den Druck unvermittelt an die Arbeitnehmer weiter, die traditionelle Solidarität zwischen Unternehmer und Beschäftigten im Handwerk breche zunehmend auf.

In dieser Diagnose ist man sich auch mit den Arbeitgebervertretern im GFA weitgehend einig: Gemeinsam beklagt man die „Bedrängnis“ des Handwerks durch Großunternehmen, „handwerksfeindliche“ Vergabepolitik der Kommunen etc. Gemeinsam - Arbeitgeberseite und Arbeitnehmervertreter - reagiert man nur auf die evidenten Probleme, bleibt in der Defensive stecken, setzt sich nicht mit den Chancen auseinander, die neue ökologische Tätigkeitsfelder bieten. So entsteht aus der aktuellen Situation heraus - so unser Eindruck aus der gemeinsamen Diskussion mit Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern eines GFA - eine Art defensives Lagerdenken, das zukunftsweisende Aktivitäten eher blockiert und lähmt. Es waren in dieser Diskussion nicht die Arbeitnehmervertreter, sondern der Unternehmer und ein Betriebsberater, die auch einmal auf die Versäumnisse und Defizite der Handwerksunternehmen selbst, auf mangelnde Kompetenz im Umgang mit großen Auftraggebern, Kooperationsunwilligkeit und Unfähigkeit, grundlegende Umorganisationen im eigenen Betrieb vorzunehmen, hinwiesen.

Wir gewannen aus unseren Gesprächen - und externe Beobachter bestätigen dies - den Eindruck, daß sich im Zuge der Mitarbeit der Arbeitnehmervertreter in Fragen der Wirtschaftsförderung die Grenzen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber verwischen, daß von der Mitwirkung in Fragen der Gewerbeförderung ein gewisser Anpassungsdruck, eine Einbindung der Arbeitnehmer in die gemeinsamen Interessen des Handwerks ausgeht. Übereinstimmend wurde berichtet, daß es im GFA weit weniger kontrovers zugehe als im Berufsbildungsausschuß: „Gewerbeförderung wollen wir doch alle.“ Dort wo GFAs schon lange arbeiten, scheint das Klima eher konsensual als konfliktträchtig zu sein. Das Problem liegt darin, daß die Arbeitnehmervertreter derzeit scheinbar wenig eigene inhaltlichen Konzepte, eigene Zielvorstellungen und Themen in die Arbeit in den GFAs einbringen. Erst wenn dies der Fall ist - und dabei benötigen die Arbeitnehmervertreter in den GFAs Unterstützung - kann die für die Arbeit in der handwerklichen Selbstverwaltung sicher typische kooperative Orientierung durchaus ein positives Potential darstellen, das im Sinne von Arbeitnehmerinteressen nutzbar wäre.

Basis für diese Tendenz zur konsensualen Einbindung der Arbeitnehmervertreter in den GFAs ist die gemeinsame Alltagserfahrung im Betrieb und die gemeinsame Verwurzelung im handwerklichen Milieu. Die Tendenz zur Sozialpartnerschaft ist aber auch vor

dem Hintergrund der kontrovers geführten Diskussion innerhalb der Gewerkschaft um die aktive Mitarbeit der Arbeitnehmer in Fragen der Wirtschaftsförderung sowie der lange verbreiteten Ansicht, daß es sich nicht lohne, dort mitzuarbeiten, und dem daraus resultierenden Desinteresse an der Arbeit der schon seit längerem installierten GFAs zu sehen.<sup>34</sup> Nicht zu verkennen ist auch, daß für die Arbeitnehmervertreter in den Kammern der Mitarbeit im GFA, den damit eröffneten Informationsmöglichkeiten und den Außenwirkungspotentialen ein hoher Anerkennungswert zugesprochen wird. So ist es nach Auskunft unserer Gesprächspartner nicht schwer, unter den Arbeitnehmervertretern Interessenten für die Arbeit im GFA zu finden, die Mitglieder können häufig auf eine lange Amtszeit zurückblicken, das Durchschnittsalter der Arbeitnehmervertreter in „etablierten“ GFAs erschien uns eher hoch.<sup>35</sup>

Für die Arbeitnehmervertreter in den GFAs wäre die Entwicklung eigenständiger Konzepte zur Wirtschaftsförderung im Handwerk, die über die Alltagserfahrung hinausreichen, von großer Bedeutung - nicht nur um der Tendenz zur Einbindung entgegenzuwirken, sondern auch um die sogar unter den Arbeitnehmervertretern in den GFAs verbreitete defensive, wenig zukunftsorientierte Perspektive aufzubrechen - zugunsten einer aktiven Wahrnehmung der Chancen in neuen ökologischen Tätigkeitsfeldern. Das Haftenbleiben an klassischen Themenfeldern wie Aus- und Weiterbildung oder Arbeits- und Gesundheitsschutz ist auch darauf zurückzuführen, daß die Arbeitnehmervertreter in den Gremien hier auf vorhandene Konzepte und ausdiskutierte Positionen zurückgreifen können. Insofern scheint es, was die Notwendigkeit einer präventiven Strategie zur Arbeitsplatzschaffung im Handwerk und die Erschließung der zukünftigen Tätigkeitsfelder des Handwerks betrifft, auch einen Nachholbedarf an innergewerkschaftlicher Diskussion und Qualifizierung zu geben. Solche Konzepte müßten in eigenständigen Arbeitnehmergremien - z.B. auf DGB-Ebene - erarbeitet werden.

Mit dem von einem der von uns besuchten GFA inzwischen vorgelegten „Handwerksförderungskonzept 2000“ wurde erstmals von einer Kammer bzw. ihren Gremien der Versuch gemacht, Zukunftspfade für das Handwerk zu beschreiben (vgl. Handwerkskammer Kassel 1998). Das Konzept wurde gemeinsam von Arbeitgebern und Arbeitnehmern im GFA erarbeitet, richtet sich aber hauptsächlich an die Handwerksunter-

---

34 So stellte ein Arbeitnehmervertreter aus einem schon seit längerem existierenden GFA auf der o.g. Tagung fest, daß man ja schon lange im GFA mitarbeite, daß sich nur bisher niemand dafür interessiert habe.

35 Die Altersstruktur der Arbeitnehmervertreter in den Gremien der handwerklichen Selbstverwaltung ist generell, aber besonders auch unter dem Aspekt der Mobilisierungsfähigkeit für Innovationen und Themen wie Nachhaltigkeit sicher ein wichtiger Faktor. Die Klage über eine Überalterung auch der gewerkschaftlichen Funktionsträger in den Gremien ist verbreitet. Die Frage des Alters der Funktionsträger ist sicher auch differenziert zu betrachten: vom notwendigen Erfahrungsaufbau bis hin zu der Tatsache, daß es oft nur die älteren Kollegen mit einem gewissen Standing und abgesicherter Position in ihren Unternehmen sind, die für sich im Betrieb auch die notwendigen Freiräume für die ehrenamtliche Mitarbeit durchsetzen können. Leider konnten wir hier nicht auf Datenmaterial zurückgreifen. Berichtet wurde, daß die Fluktuation unter den Ehrenamtlichen mit jeder Kammerwahl, also im Turnus von fünf Jahren, bei ca. 40 % liegt.

nehmer. Das Konzept zeigt die Defizite vieler Handwerksbetriebe auf, Defizite, die - wie unsere Branchenanalysen und Betriebsfallstudien ebenfalls zeigen - auch der Verbreitung von Innovationen und der Erschließung neuer Tätigkeitsfelder im Handwerk entgegenstehen (zu wenig Delegation von Aufgaben und Verantwortung, keine Mitarbeiterführung, kein aktives Marketing, zu wenig strategisches Denken) und bietet den Unternehmen Handlungsanleitungen zur strategischen Unternehmensentwicklung an. Dabei wird auf die Notwendigkeit zwischenbetrieblicher Kooperation ebenso hingewiesen wie auf Marktchancen in neuen, nachhaltigen Beschäftigungsfeldern. Das Konzept baut auf der Grundüberzeugung auf, daß ohne den Einbezug der Arbeitnehmer und ihrer Erfahrungen der notwendige Strukturwandel im Handwerk nicht zu bewältigen ist. Insofern bietet das Konzept u.E. wichtige Anregungen und Argumentationshilfen für Arbeitnehmervertretungen und könnte eine gemeinsame Beschlußbasis bilden, auf die sich Arbeitnehmer bei Initiativen zur Erschließung neuer Beschäftigungsfelder - sei es auf betrieblicher Ebene, sei es in den Gremien der Selbstverwaltung - berufen können.

Was inhaltliche Konzepte für ihre Arbeit in GFAs betrifft, fühlen sich insbesondere die Arbeitnehmervertreter von ihrer Gewerkschaft vernachlässigt, die die Durchsetzung eines solchen Gremiums gegen Widerstand und mit oft auch persönlichem Einsatz erkämpft haben und jetzt vor dem Problem stehen, aus den damit verbundenen Chancen „etwas zu machen“. Wenn man ohne inhaltliches Konzept und eigene Schwerpunkte, nur mit dem - sicher berechtigten - Anspruch in die GFA-Arbeit einsteigt, man wolle „ganz einfach mitgestalten“ und „wissen, wohin die Fördermittel fließen“, setzt man sich allzu leicht dem Vorwurf der Arbeitgeberseite aus, man wolle das „Rad zweimal erfinden“; die Arbeit im GFA wird dann leicht zum Machtkampf ohne eigentliche inhaltliche Ausrichtung.

## **4. Kooperation zwischen Arbeitnehmervertretern im Handwerk und in der Industrie zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen - ein Ansatz mit Perspektive?**

### **4.1 Arbeitnehmerkooperation - erste Ansätze im Bereich Kfz-Handwerk/Automobilindustrie**

Die Debatte über die Frage, ob und wieweit die Kooperation von Interessenvertretungen nicht nur auf allgemeiner Ebene (wie etwa - über die Gewerkschaften vermittelt - bei Tariffragen, allgemeinen Ansätzen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Grundlagen der Ausbildungs- und Qualifizierungspolitik usw.) oder beispielsweise bei branchenbezogenen Aktivitäten (wie bei den Aktionen zur Sicherung von Stahl- oder Bergbaustandorten) sinnvoll sein kann - in der üblichen Terminologie wären das Formen horizontaler Kooperation -, sondern ob nicht auch die Zusammenarbeit von Betriebsräten entlang der Wertschöpfungsketten forciert werden könne oder solle, setzte in den 80er Jahren ein. Auslöser war die immer deutlicher werdende Problematik der Hersteller-/Zuliefererbeziehungen, aus der sich massive Auswirkungen für die beteiligten Belegschaften und damit für ihre Interessenvertretungen ergaben. Als besonders dramatisch wurde die Situation in der Automobilindustrie wahrgenommen. Dort stellte sich im Gefolge der sich allmählich durchsetzenden Just-in-time-Konzepte und der Versuche der Automobilhersteller, über die datentechnische Vernetzung ihren ohnedies enormen Einfluß auf ihre Zulieferer noch zu perfektionieren, unübersehbar die Frage, ob unter solchen Voraussetzungen überhaupt noch von den Lieferanten als handlungsfähigen Unternehmen gesprochen werden konnte. Eine Fülle praktischer Beispiele zeigte, daß die faktische Autonomie der Lieferanten mehr als fraglich geworden war, und damit war auch das Problem aktuell, wieweit unter diesen Umständen eigentlich die Betriebsräte in den Führungskräften der Zulieferunternehmen, bei denen sie beschäftigt waren, überhaupt noch handlungsfähige Gegenüber vor sich hatten. Da rasch deutlich wurde, daß auf vielen für die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte eigentlich zentralen Feldern (z.B. Lage und Umfang der Arbeitszeit, Regelung von Arbeitsbedingungen bis hin zu den Einflußfaktoren auf die Verdienstmöglichkeiten) von einer realen Handlungsfähigkeit der betrieblichen Arbeitgebervertreter meist offensichtlich nicht mehr oder nur noch in sehr reduziertem Umfang die Rede sein konnte, war mit der Entwicklung zum „Zulieferer im Netz“ auch ein Trend eingeleitet, der schwerwiegende Probleme für die Arbeitnehmerseite mit sich brachte. Deshalb wurden in der zweiten Hälfte der 80er Jahre auch mehrere Forschungsvorhaben gestartet, die diese Problematik analysieren und Lösungsansätze entwickeln sollten.<sup>36</sup> Dabei zeigte sich sehr rasch, daß ein Ansatzpunkt,

---

<sup>36</sup> Zu nennen wären z.B. die von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekte „Betriebsratsarbeit in Zulieferbetrieben der Automobilindustrie“ (vgl. Doleschal 1990) und „Der Lieferant On Line“

der unbedingt weiterzuverfolgen war, in der Kooperation zwischen den Betriebsräten bei den Automobilherstellern und denen bei ihren Lieferanten liegen mußte. Entsprechende Konzeptionen wurden entwickelt und es wurde versucht - u.a. über eine Reihe von der IG Metall auf verschiedenen Organisationsebenen veranstalteten Treffen, Workshops und Tagungen -, derartige Kooperationsansätze auch praktisch werden zu lassen.<sup>37</sup>

Am Forschungsschwerpunkt „Arbeitsmarkt und betriebliche Beschäftigungspolitik“ am ISF München wurden damals schon seit einiger Zeit Projekte durchgeführt, die sich mit kleinen Unternehmen befaßten, und zwar speziell mit solchen, die der Automobilindustrie vor- (kleine Zulieferer) oder nachgelagert waren (Kfz-Handwerk).<sup>38</sup> Daher lag es nahe, die Frage aufzuwerfen, wieweit sich die Handlungsbedingungen dieser Unternehmen, die in beiden Fällen durch eine starke Abhängigkeit von der Automobilindustrie und dadurch signifikant eingeschränkte Autonomiespielräume gekennzeichnet waren, gleichwohl voneinander unterschieden und wieweit Ähnlichkeiten vorlagen, mit dem Ziel, daraus vergleichbare Ansätze zur Verbesserung der strategischen Handlungsfähigkeit abzuleiten. Die Konstellation auf der Unternehmensseite läßt sich wie folgt zusammenfassen:<sup>39</sup>

Während es sich bei der Zulieferer-/Abnehmerbeziehung um eine zeitlich begrenzte, jederzeit kurzfristig auflösbare, aber keinesfalls exklusive Bindung handelt, da sowohl der Abnehmer eine Vielzahl von Lieferanten als auch der Zulieferer i.d.R. mehrere Kunden hat, ist die Beziehung der Automobilhersteller zu ihrem Markennetz eher auf Dauer angelegt. Sie verpflichtet den Kfz-Betrieb, keine anderen Marken zu vertreten; der Hersteller sagt dafür zu, seine Fahrzeuge nur über sein Markennetz zu verkaufen.

Ähnlich gelagert sind dagegen die Interessen der Automobilhersteller gegenüber Lieferanten und Kfz-Betrieben, was den Versuch einer möglichst präzisen Steuerung betrifft. Neben den zu erreichenden Ergebnissen wird durch die Hersteller auch stark in das „Wie“ der Leistungserbringung interveniert und vor der Aufnahme von Geschäftsbeziehungen müssen sich sowohl die vor- als auch die nachgelagerten Partner der Automobilindustrie einer genauen Überprüfung und Selektion unterziehen. Obwohl die datentechnische Vernetzung als Instrument der Steuerung zuerst mit Bezug auf die Zulieferer in der Debatte war („der Lieferant On-Line“), kann davon ausgegangen werden, daß sie

---

(vgl. Nagel u.a. 1990). Zur Diskussion insgesamt und zu weiteren einschlägigen Projekten und Konzepten vgl. Mendius, Wendeling-Schröder 1991.

37 Mit als Ergebnis dieser Aktivitäten kann es auch betrachtet werden, daß es in einer ganzen Reihe von Bundesländern, in denen die Automobilherstellung und -zulieferung einen hohen Stellenwert hat, zur Einrichtung sog. Automobilinitiativen kam. Diese verfolgen durchweg u.a. das Ziel, die Kooperation zwischen Herstellern und ihren Lieferanten zu verbessern, und sehen meist in der einen oder anderen Form (wenn auch mit sehr unterschiedlichem Stellenwert) eine Beteiligung der Arbeitnehmerseite vor (vgl. dazu Deiß u.a. 1998).

38 Vgl. z.B. Mendius u.a. 1987; Weimer, Mendius 1990; Mendius, Wendeling-Schröder 1991; Weimer, Semlinger 1992; Mendius u.a. 1992.

39 Zu Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen Kfz-Betrieben und kleinen Automobilzulieferern vgl. ausführlich Mendius u.a. 1992, S. 110 ff.

bezogen auf das jeweilige Markennetz eher ausgeprägter ist. Als typisch für die Beziehung zu Lieferanten und Kfz-Betrieben wurde weiter festgehalten, daß es - quasi spiegelbildlich zu den zahlreichen Anforderungen an Kfz-Betriebe und Zulieferer - auch Hilfestellungen seitens der Hersteller gibt, die für kleine Zulieferbetriebe aber weit weniger ausdifferenziert sind als für das Markennetz.

Der entscheidende Unterschied ist aber in den unterschiedlichen Funktionen vor- und nachgelagerter Kleinbetriebe für die Automobilhersteller zu sehen. Da die Kfz-Betriebe die Schnittstelle zum Kunden bilden und über die Qualität (oder die Mängel) ihrer Arbeit sehr maßgeblich für Produktimage, Käuferzufriedenheit und damit letztlich für den Markterfolg verantwortlich sind, und da sie darüber hinaus eine wichtige Rückkopplungsfunktion für Erkenntnisse - bezogen auf das Produkt und seine Akzeptanz - haben, ist ihr strategischer Stellenwert für die Automobilhersteller markant höher. In vielen wichtigen Dimensionen besteht zwischen Hersteller und Markenservice- bzw. Verkaufsbetrieben - bei allen, teilweise heftigen Konflikten, die auch zwischen den Automobilfirmen und ihren selbständigen Vertriebspartnern immer wieder auftreten - prinzipiell eine zumindest in die gleiche Richtung gehende Interessenstruktur. Zwischen Abnehmern und Zulieferern dagegen dominieren gegenläufige Interessenlagen: Jede Mark, die bei Kaufteilen eingespart werden kann, verbessert tendenziell die Rentabilität beim Abnehmer; soweit die Qualität und die erforderliche Verfügbarkeit gewährleistet sind, sind Zulieferbetriebe, die auf tendenziell überbesetzten Märkten agieren, problemlos auswechselbar.

Insgesamt kann daher davon ausgegangen werden, daß die Vertriebsseite einerseits noch stärker in die Strategien der Hersteller integriert ist als die Vorlieferanten der Automobilindustrie und andererseits, daß die Beziehungen weniger konfliktorischen als eher symbiotischen Charakter haben. Deshalb sind die Voraussetzungen für eine Kooperation (auf der Ebene der Unternehmen) eigentlich zwischen dem markengebundenen Teil des Kfz-Handwerks und den Automobilherstellern als wesentlich günstiger anzusehen als im Verhältnis von Zulieferern und Herstellern.

Vor diesem Hintergrund wurde dann die Frage nach Ansatzpunkten für die Verbesserung der Interessenvertretungsposition in den der Automobilindustrie vor- und nachgelagerten Betrieben der Wertschöpfungskette gestellt. Da bezogen auf den Zulieferbereich damals bereits Projekte in der Vorbereitung waren, wurde - quasi komplementär zu diesen Vorhaben 1987 - ein Projektkonzept entwickelt, das der Frage nach den Möglichkeiten der „Kooperation über Betriebsgrenzen als Instrument der Interessenwahrnehmung“ am Beispiel der Arbeitnehmervertretung im Kfz-Gewerbe nachgehen sollte (Mendius u.a. 1993).

Analog zur skizzierten Interessenkonstellation auf der Seite der beteiligten Unternehmen wurde dabei die Hypothese formuliert, daß die Voraussetzungen, einen konstruktiven Dialog und eine darauf aufbauende Kooperation zwischen Betriebsräten der Automobilhersteller und solchen aus dem jeweiligen Markennetz zustandezubringen, eigentlich weit günstiger sein müßten als zwischen Automobilherstellern und ihren Lieferanten. Dabei wurde von der Überlegung ausgegangen, daß zwischen den Belegschaften



der Hersteller- und der Zulieferunternehmen neben gemeinsamen (eher allgemeinen Arbeitnehmerinteressen) auch durchaus konfliktorische Bereiche zu sehen sind: Drückt der Abnehmer die Preise, hat das negative Folgen für den Lieferanten und seine Beschäftigten, während sich damit - wenigstens prinzipiell - auch die Spielräume für Leistungen des Abnehmerunternehmens an seine Belegschaft verbessern. Die Senkung der Fertigungstiefe dagegen gefährdet ceteris paribus Arbeitsplätze bei den Automobilherstellern und erhöht das Beschäftigungsvolumen im Zulieferbereich. Dagegen stehen die Arbeitsplätze bei Automobilherstellern und Kfz-Betrieben nicht in einem Konkurrenzverhältnis: Weder kommt es in Betracht, daß Arbeitsaufgaben, die bislang beim Automobilhersteller wahrgenommen wurden, in nennenswertem Umfang durch die Werkstätten übernommen werden, noch kann man davon ausgehen, daß den Arbeitnehmern bei den Automobilherstellern Vorteile erwachsen würden, wenn sich die Konditionen für die Werkstattbetriebe und deren Belegschaften verschlechtern.

Ausgehend von dieser Annahme, daß eine enge Kooperation der Arbeitnehmervertretungen von Automobilherstellern mit Betriebsräten aus den Markenbetrieben beiden Seiten Vorteile bringen könnte (der in der Ökologiedebatte gern genutzte Begriff der „doppelten Dividende“ war seinerzeit noch nicht bekannt), sollte im Rahmen des Projekts - neben einer Reihe anderer Aufgaben - diese Hypothese dadurch verifiziert werden, daß versucht wurde, entsprechende Kooperationen auch exemplarisch anzustoßen.

Wie im Eingangsabschnitt bereits kurz dargestellt, erwies sich dieser Ansatz zwar als überaus voraussetzungsvoll und aufwendig, zugleich aber als offenbar durchaus angemessen. Jedenfalls ist es gelungen - nach erheblichem Vorlauf - zwei größere Treffen von Markennetzbetriebsräten mit Betriebsratskollegen des entsprechenden Automobilherstellers vorzubereiten und durchzuführen.<sup>40</sup> Das Interesse bei den Betriebsräten aus dem Kfz-Handwerk war ausgesprochen groß, die Beteiligung überaus rege und auch die einbezogenen Betriebsräte der Automobilhersteller - zum Teil hatte es einiger Überzeugungsarbeit bedurft, um ihnen zu vermitteln, daß eine derartige Kooperation durchaus auch im Interesse der von ihnen vertretenen Belegschaften liegen könne - arbeiteten konstruktiv mit und betrachteten den Ansatz als überaus fruchtbar.

Gleichwohl stellte sich bei den Bearbeitern der Eindruck ein, daß mit dem Ende des Projekts und damit mit dem Abreißen der Möglichkeit, die angestoßenen Kooperationen aktiv zu begleiten, die Aktivitäten - möglicherweise - gleichfalls „entschlafen“ seien.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Dabei handelte es sich um den Bereich VW-Audi und Opel (vgl. dazu Mendius u.a. 1993, S. 140 ff.).

<sup>41</sup> Auch für das genannte Projekt galt weitgehend der vielfach beklagte, aber immer wieder zu konstatierende Sachverhalt „aus dem Auge, aus dem Sinn“, d.h., eine systematische Nachbereitung oder Erfolgskontrolle nach Beendigung des eigentlichen Vorhabens war nicht möglich, die Bearbeiter mußten sich „hauptberuflich“ anderen, wenn auch teilweise verwandten Fragestellungen zuwenden, und ob aus den geschilderten Anstößen etwas geworden war - und wenn ja, was -, konnte nicht systematisch verfolgt werden. Durch immer wieder stattfindende Kontakte zur Abteilung Handwerk beim Vorstand der IG Metall war immerhin zu hören, daß man sich weiter um eine Fortsetzung und bessere Etablierung des Kooperationsansatzes bemühe.



## 4.2 Hersteller-/Handwerkskooperation - auch ein Ansatz zur Förderung „nachhaltiger“ Arbeitsplätze

Nach dem Beginn der Arbeiten am hier vorliegenden Projekt wurde - wie bereits erwähnt - sehr rasch deutlich, daß schon der Stand der Thematisierung der hier aufgeworfenen Fragestellungen bei den einbezogenen KollegInnen aus dem SHK- und Kfz-Handwerk weit weniger entwickelt war, als bei Antragstellung erwartet. Erst recht mußte von einem weitgehenden Fehlen von konkreten Ansatzpunkten für eine Praktizierung der dort formulierten Ideen ausgegangen werden. Da sich das Konzept der „Kooperation Hersteller-/Handwerksbetriebsräte“ als solches durchaus fruchtbar erwiesen hatte, wurde beschlossen - neben den anderen Ansätzen, wie den Beteiligungschancen im Rahmen der Selbstverwaltung (s. Abschn. 3 in diesem Teil) -, den Möglichkeiten dieses Instrumentes auch bezogen auf die Themenfelder des Projektes genauer nachzugehen.

Deutlich war dabei von Anbeginn, daß von sich stark unterscheidenden Rahmenbedingungen bei den beiden Branchen und bezüglich der dort aufgegriffenen Hauptfragestellungen auszugehen sein würde. So war bereits zu Beginn absehbar, daß die Zahl der Handwerksbetriebe, bei denen es einen Betriebsrat gibt, im SHK-Bereich noch weit geringer als im Kfz-Gewerbe ist. Weiter war damit zu rechnen, daß vor allem wegen der unterschiedlichen Betriebsgrößenstrukturen der Anteil der über Betriebsräte vertretenen Arbeitskräfte an den Gesamtbeschäftigten beim SHK-Handwerk nochmals weit niedriger sein dürfte.<sup>42</sup>

Hinzu kommt, daß die Struktur der Herstellerunternehmen, mit denen man Geschäftsbeziehungen unterhält, und die Beziehungen zum jeweiligen Handwerk zwischen den Bereichen SHK und Kfz grundlegend divergieren (vgl. dazu die Abschnitte 2 und 3 in Teil B). Bei den deutschen Automobilherstellern handelt es sich durchweg um Großunternehmen mit mehreren Standorten, die alle hohe gewerkschaftliche Organisationsgrade aufweisen.<sup>43</sup> Zugleich gibt es dort leistungsfähige Betriebsratsinfrastrukturen (Standort-, Gesamt- und Konzernbetriebsräte, die auch über Stabsstellen verfügen) und zusätzlich gewerkschaftliche Vertrauenskörper, die u.a. die Betriebsratsarbeit entlasten und unterstützen können.

---

<sup>42</sup> Erste Auswertungen der Ergebnisse der Erhebungen der IG Metall zur Betriebsratswahl 1998 in diesen Gewerken haben diese Einschätzung nachdrücklich untermauert (vgl. Abschn. 1).

<sup>43</sup> Hier werden nur die deutschen Hersteller ins Blickfeld genommen. Zwar besitzen ausländische Automobilproduzenten (sie sind im VDIK, dem Verband der Importeure von Kraftfahrzeugen, zusammengeschlossen, der sich als Pendant zum VDA versteht) in der Bundesrepublik einen um 30 % schwankenden Marktanteil bei Pkws. Da diese ausländischen Marken aber - trotz bei jeder einzelnen Marke eher geringen Marktanteilen - ebenfalls versuchen müssen, eine flächendeckende Betreuung ihrer Kunden sicherzustellen, sind die ausländischen Markenbetriebe im Durchschnitt weit kleiner als die deutschen. Vor allem deshalb ist die Zahl der Betriebsräte in diesem Bereich besonders gering: 1987 kamen von insgesamt 908 Betriebsräten im Kfz-Handwerk nur 78, also 8,6 %, aus Betrieben ausländischer Marken. Daher konzentrieren sich auch die gewerkschaftlichen Aktivitäten bis auf weiteres auf die deutschen Markennetze.

Demgegenüber ist die „Herstellerlandschaft“ bei den SHK-Ausrüstern weit vielfältiger und diffuser. Zwar gibt es dort auch einige bekannte größere Unternehmen (wie z.B. im Bereich Warmwasser- und Heizungsanlagen Stiebel-Eltron, Vaillant, die Bosch-Tochter Junkers oder Vliessmann), daneben kann der SHK-Betrieb aber mit einer Fülle weiterer mittelgroßer und kleinerer Lieferbetriebe konfrontiert sein.<sup>44</sup> Entscheidend aber ist, daß sich zwar viele SHK-Betriebe faktisch stark auf einige wenige oder sogar nur einen Lieferanten konzentrieren (und ihre Kunden auch nach Möglichkeit dazu motivieren, dessen Produkte zu ordern), daß es aber auf der einen Seite keinerlei Exklusivität gibt (also eine Entsprechung zur über die Gruppenfreistellungsverordnung gewährleisteten Markenbindung der Fabrikatsbetriebe im Kfz-Bereich nicht vorhanden ist (vgl. dazu Abschn. 3.1.4 in Teil B dieses Berichts); auf der anderen Seite (und nicht zuletzt aus dem eben erwähnten Grunde) vor allem aber auch, weil viele der eher mittelständischen SHK-Anbieter damit überfordert wären, fehlt es auch an einer vergleichbaren Unterstützung und Betreuung der SHK-Betriebe durch die Hersteller.

Vor diesem Hintergrund wurde beschlossen, den Möglichkeiten der Hersteller-/Handwerkskooperation auf Arbeitnehmerseite auf verschiedene Weise nachzugehen.

- Im Kfz-Bereich wurde zunächst recherchiert, wie sich - nach dem erwähnten Vorlauf erster, im Rahmen eines HBS-Projektes initiiierter Treffen - der aktuelle Sachstand darstellte; sodann wurden einige Aktivitäten zur Diskussion des Konzepts in Gang gebracht.
- Beim SHK-Gewerbe war es nicht möglich, an vergleichbare Vorarbeiten anzuknüpfen. Hier ging es - bei zugleich, wie gezeigt, noch deutlich schwierigerer Ausgangssituation - zunächst darum, herauszufinden, wie das Anliegen des Projekts überhaupt thematisiert werden und wie dann erste Konkretisierungsschritte aussehen könnten.

Für beide Aufgaben, vor allem aber für den bis dahin noch weniger erschlossenen SHK-Bereich, lieferten die zu Beginn des Projektes organisierten Gesprächsrunden (vgl. Abschn. 2) wichtige Hinweise.

#### **4.3 Hersteller-/Handwerkskooperation im Automobilbereich**

Erste Recherchen bei der IG Metall, Abteilung Handwerk, hatten ergeben, daß ausgehend von den erwähnten Projektaktivitäten 1995 bei VW-Audi ein Fachausschuß kon-

---

<sup>44</sup> Das gilt insbesondere auch für das hier im Zentrum stehende Segment „ressourcensparende Haus-techniken“ (vgl. dazu auch Abschn. 2 in Teil B).

stituiert wurde. Er hatte es sich zur Aufgabe gemacht, im gemeinsamen Interesse der Belegschaften von Kfz-Handwerksunternehmen und der Hersteller zu versuchen, dafür zu sorgen, daß in Zukunft bei den vom Hersteller ausgehenden Entscheidungen mit Auswirkungen in die Kfz-Betriebe auch deren Belange angemessen berücksichtigt werden. Zugleich wurde von den Beteiligten - vor allem von der Abteilung Handwerk bei der IG Metall - unterstrichen, daß es eines erheblichen Kraftakts bedurft hatte, um diesen Ausschuß zu konstituieren und arbeitsfähig zu machen, und daß er gerade wegen seiner erfolgreichen Arbeit erhebliche Kapazitäten bindet. Deshalb bleibe zwar das Ziel, vergleichbare Einrichtungen auch in anderen Markennetzen zu schaffen und sie dann auch markenübergreifend zu vernetzen, auf der Tagesordnung, sei aber kurzfristig keineswegs zu realisieren.

Daher - und eingedenk der eigenen Erfahrungen mit dem enormen Aufwand, den es bedeutet hatte, bei zwei Marken einen entsprechenden Dialog zu organisieren, der nur leistbar war, weil darin eine Hauptaufgabe des Projekts lag (vgl. Mendius u.a 1993, S. 170 f.) - wurden die Arbeiten auf diesem Feld zum einen darauf konzentriert, sich eingehender mit dem bestehenden Fachausschuß zu befassen und mit eventuellen Möglichkeiten, die Thematik von zeitwertgerechter Reparatur und Fahrzeugdemontage dort einzubringen; zum anderen galt es vor allem systematisch Informationen darüber zu gewinnen, ob bzw. unter welchen Voraussetzungen die „Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen auf diesem Feld“ auch von den jeweiligen Unternehmen aufgegriffen werden würde (vgl. Abschn. 3.3 in Teil B), um für spätere Aktivitäten der Arbeitnehmerseite auf entsprechende Anknüpfungspunkte zurückgreifen zu können.

#### **a) Der Fachausschuß bei VW-Audi**

Ausgangspunkt für die Einrichtung des Fachausschusses war eine Anfang 1992 im Rahmen eines Projekts der Hans-Böckler-Stiftung im Bezirk Stuttgart durchgeführte Veranstaltung mit Betriebsräten aus dem VW-Markennetz und Vertretern des Gesamtbetriebsrats (vgl. Mendius u.a. 1993, S. 153 f.). Das Treffen hatte eine große Resonanz und machte deutlich, daß es tatsächlich das oft herausgestellte große Defizit an Information im Werkstattnetz und erhebliche Kommunikationsprobleme gab, und es trug offenbar entscheidend dazu bei, daß auch der Herstellerbetriebsrat, der der Idee zunächst durchaus skeptisch gegenüberstand, zu der Einschätzung kam, daß von diesem Ansatz beide Seiten profitieren können. Daß es in der Folge sowohl bei der Handwerksabteilung der IG Metall als auch beim VW-Gesamtbetriebsrat immer wieder zu Anfragen von Kollegen aus VW-Audi-Betrieben bezüglich einer Fortsetzung der Arbeit kam, dürfte eine wichtige Rolle dafür gespielt haben, daß 1995 bei einem Gespräch zwischen Handwerksabteilung und VW-Gesamtbetriebsrat beschlossen wurde, den Dialog auf eine dauerhafte Basis zu stellen und den Fachausschuß einzurichten. Man hat sich dann intensiv an die Vorbereitung der Arbeit gemacht und seitens des VW-Betriebsrats auch

das Management informiert, das das Konzept positiv aufgenommen und signalisiert hat, daß es bereit sei, die Arbeit zu unterstützen.

Der Fachausschuß setzte sich ursprünglich aus Vertretern der Abteilung Handwerk beim IG Metall-Vorstand, Sekretären aus Verwaltungsstellen, Betriebsräten aus den VW-Vertriebszentren, Vertretern des VW-Gesamtbetriebsrats sowie Betriebsräten aus dem Markennetz zusammen.<sup>45</sup> Mittlerweile gibt es feste Ansprechpartner in der Unternehmensleitung, die auch in die Arbeit des Ausschusses eingebunden werden; neuerdings sind außerdem Mitglieder des VW-Händlerbeirats (also der Organisation der Markenbetriebe) beteiligt. Kontakte zum Zentralverband Deutsches Kfz-Gewerbe wurden ebenfalls angeknüpft und sollen ausgeweitet werden. Seit 1996 tagt der Fachausschuß regelmäßig zweimal im Jahr und hat zu einzelnen Themen Unterarbeitsgruppen eingerichtet (insgesamt gehören dem Ausschuß mittlerweile ca. 20 Mitglieder an, vgl. auch IG Metall 1999).

Seine Aufgabenbereiche definiert der Ausschuß z.T. „ex negativo“, indem er - schon aufgrund seiner übergreifenden Zusammensetzung - bestimmte Aufgaben explizit ausklammert. Das gilt z.B. für den gesamten tarifpolitischen Bereich, der den dafür vorgesehenen Gremien vorbehalten bleiben soll. Umgekehrt können alle Gegenstände auf die Tagesordnung gesetzt werden, bei denen absehbar ist, daß es ein Mindestmaß an Gemeinsamkeiten gibt, die als Basis für das Finden einer Lösung dienen können. Ziel ist das Schaffen von Rahmenbedingungen. Treten dennoch unüberwindbare Konflikte auf, sollen diese wiederum von den dafür vorgesehenen Einrichtungen (Tarifparteien, Betriebsverfassungsgremien) weiterverfolgt werden.

Zu den bislang behandelten Gegenstandsbereichen gehören die betriebliche Qualifizierung - hierzu wurde eine Musterbetriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung im Konzernbereich erarbeitet, die vom Hersteller unterstützt wird und in den VW-Audi-Betrieben umgesetzt werden soll. Ebenfalls bereits verabschiedet wurden Rahmenregelungen über Provisionsvereinbarungen für Automobilverkäufer. Auf der Agenda steht zur Zeit die Entwicklung einer Musterbetriebsvereinbarung zur Durchführung von Werkstatt-Tests und die Erarbeitung von Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Rufbereitschaften. Auch bei dem für die Beziehungen zwischen Hersteller und Markennetz und seinen Beschäftigten entscheidenden Thema der Festlegung von Arbeitswerten, das immer wieder Anlaß zu erheblichen Konflikten bot (vgl. Mendius 1992 u.a., S. 70 f.) sind erste Vereinbarungen getroffen worden, die sicherstellen, daß Beanstandungen direkt weitergeleitet und auf alle Fälle auch umgehend bearbeitet werden. Erfolgreich eingeschaltet hat sich der Ausschuß auch in den für Betriebe wie Arbeitnehmer problematischen Prozeß der Verkleinerung des VW-Audi-Markennetzes. Nach seiner selbstgewählten Aufgabenbestimmung und -beschränkung, die offensichtlich zugleich Voraussetzung für den Erfolg der bisherigen Tätigkeit ist, konnte es dabei

---

45

Hintergrund dafür war, daß sich in den letzten Jahren die - schon lange vorher formulierte (vgl. z.B. Mendius u.a. 1992) - Erkenntnis breiter durchgesetzt hat, daß der Markterfolg stark von der Service-Qualität abhängt und diese auf Dauer ohne eine kooperative Beziehung zu den Betrieben des Markennetzes und einer Mobilisierung der bei den dortigen Belegschaften vorhandenen Kompetenzen nicht zu erreichen ist, und daß auf der anderen Seite eine funktionierende Zusammenarbeit schnelle und umfassende Information, angemessene Qualifizierung und umgehende Reaktion auf Impulse aus dem Werkstattbereich voraussetzt.

nicht um die Frage gehen, ob das entsprechende Konzept durchgeführt wird oder nicht. Es ist aber gelungen, über Vertriebszentren eine „Stellenbörse“ für Arbeitnehmer aus ausgeschiedenen bzw. geschlossenen VAG-Betrieben zu schaffen, über die zahlreiche Kolleginnen und Kollegen eine neue Beschäftigung im Bereich des VW-Netzes finden konnten.

Insgesamt wird die Tätigkeit des Ausschusses als überaus erfolgreich betrachtet. Das äußert sich u.a. darin, daß er ständig mit einer Vielzahl von Anfragen konfrontiert ist, und darin, daß es bereits eine Fülle von Themenstellungen gibt, mit denen er sich noch befassen will - was aber aus Kapazitätsgründen nur nach und nach geschehen kann.

Im Rahmen des Projektes wurden auch mehrere Gespräche mit federführenden Mitgliedern des Ausschusses geführt und dabei die Frage diskutiert,<sup>46</sup> ob sich der Ausschuß mit dem Thema „zeitwertgerechte Reparatur und Altfahrzeugdemontage“ befassen kann und ggf. in welcher Weise.<sup>47</sup> Es zeigte sich, daß der hohe Stellenwert des Gegenstandsbereichs durchaus gesehen wird und man davon ausgeht, daß die Thematik möglichst bald auf die Tagesordnung gesetzt wird.<sup>48</sup>

Versucht man eine erste Gesamteinschätzung aus der Sicht des Projektes, so läßt sich festhalten, daß mit dem Fachausschuß zweifelsohne eine Form der Kooperation zwischen den beteiligten Arbeitnehmergruppen gefunden wurde, die als beispielhaft angesehen werden kann. Weil hier als entscheidende Basis die Erkenntnis vorhanden war, daß es gemeinsame Interessenlagen gibt, die man zusammen weit effektiver wirksam werden lassen kann, war es auch möglich, die andere Seite, d.h. das Management des Automobilherstellers und Vertreter des Kfz-Gewerbes, konstruktiv miteinzubeziehen. Daß im Bereich der VW-Markenbetriebe eine vergleichsweise hohe Quote von Betrieben mit Betriebsräten, die einen wesentlichen Teil der im VW-Netz insgesamt vorhandenen Arbeitnehmer repräsentieren, vorhanden ist,<sup>49</sup> bildet zweifellos einerseits die Voraussetzung dafür, daß die Arbeitnehmerseite auch von den Arbeitgebern als gewichtiger Verhandlungspartner akzeptiert wird, und bietet andererseits die Gewähr, daß im Ausschuß erarbeitete Regelungen auch faktisch eine breite Bedeutung in den Kfz-

---

<sup>46</sup> Zu den Hauptakteuren des Ausschusses gehört der VW-Gesamtbetriebsrat, der die Arbeit dadurch besonders effektiv unterstützen und vorantreiben kann, daß ein mittlerweile im Vorruhestand befindliches Mitglied sich weiter intensiv mit der Aufgabe befaßt und auch als mobiler Berater vor Ort in Kfz-Betrieben oder bei der Durchführung lokaler Veranstaltungen zur Verfügung steht

<sup>47</sup> Außerdem wurde das Konzept „Alte Autos und was daraus werden könnte“ im Rahmen der ersten bundesweiten Fachtagung für das Kfz-Handwerk, auf der zahlreiche Mitglieder des Fachausschusses anwesend waren, im Zuge eines Plenumsreferats vorgestellt und in einer Arbeitsgruppe ausführlich diskutiert (vgl. Mendius in IG Metall 1999).

<sup>48</sup> Angedacht ist eine Vorstellung des Konzepts auf einer der nächsten Ausschußsitzungen.

<sup>49</sup> Genauere Angaben würden eine markenspezifische Aufbereitung der Daten der Betriebsratswählerhebung 1998 erfordern. Derartige Analysen könnten in Verbindung mit bei VW vorhandenen Daten zweifellos eine wichtige Informationsquelle für den Fachausschuß bilden und von ihm ggf. angestoßen werden.



Betrieben erreichen. Der Fachausschuß würde daher zweifellos auch einen überaus geeigneten Ausgangspunkt für Aktivitäten zur Umsetzung zeitwertgerechter Reparatur und Altfahrzeugdemontage bilden.

Dafür spricht u.a. auch, daß sich die VW-AG besonders intensiv mit dem Thema Recycling befaßt und daher auch in der Arbeitsgemeinschaft Altauto beim VDA eine führende Rolle spielt, und daß bei VW derzeit bereits einige Modellvorhaben in dieser Richtung im Gange oder geplant sind. Weiter spricht dafür, daß auch im VW-Netz mit weiter rückläufigem Personalbedarf zu rechnen ist, und daß hier aber aufgrund der relativ großen Bedeutung von Betriebsräten einerseits, aber auch der - im Ausschuß weiter gefestigten - prinzipiell kooperativen Einstellung der Beteiligten andererseits verhältnismäßig günstige Voraussetzungen gegeben sein müßten, auch Lösungen außerhalb der bisherigen Beschäftigungsbetriebe (also z.B. bei unvermeidbarem Personalabbau die Förderung des Wechsels in Demontageunternehmen) zu finden und z.B. durch finanzielle Leistungen, aber auch durch Qualifizierung usw. zu flankieren. Erste Überlegungen in diese Richtung finden sich in Teil D dieses Berichts.

Erfolgreiche Konzepte rufen bekanntlich danach, nicht nur weitergeführt, sondern auch auf andere Bereiche übertragen zu werden. Das gilt auch für den Fachausschuß. Hier wird es realistischerweise zunächst darum gehen, vergleichbare Einrichtungen bei den anderen großen deutschen Herstellern zu schaffen,<sup>50</sup> eine Aufgabe, die sich die IG Metall für die nächste Zeit gestellt hat.<sup>51</sup> Es ist nicht zu verkennen, daß der zeitliche Vorlauf und der Aufwand, dessen es bedurft hatte, den ersten Ausschuß zu installieren und arbeitsfähig zu machen, enorm war. Ihn gleichzeitig nochmals für vier oder fünf andere Markennetze zu wiederholen, wäre wohl praktisch ausgeschlossen. Es spricht aber viel dafür, daß gerade wegen der „Eisbrecherfunktion“, die dieses Modell hatte, es Nachfolgegründungen wesentlich leichter haben werden, zumal die Nachfrage vor allem seitens der Arbeitnehmer aus dem Kfz-Handwerk laufend wächst.<sup>52</sup>

Plausibel ist aber auch, daß angesichts dieser Situation die Installierung eines markenübergreifenden Dialogs - sie ist auf Dauer gerade für eine zukunftsweisende Bearbeitung von Gegenstandsbereichen wie zeitwertgerechte Reparatur und Altfahrzeugdemontage unverzichtbar - nur Schritt für Schritt eingeleitet werden kann. Erst recht gilt das

---

<sup>50</sup> Eine Erfolgsbedingung ist, daß es eine größere Zahl arbeitsfähiger Betriebsräte und engagierter IG Metall-Mitglieder gibt - eine Voraussetzung, die aus strukturellen Gründen (vgl. Abschn. 1) am ehesten hier erfüllt ist.

<sup>51</sup> So äußerte sich das zuständige Vorstandsmitglied E. Vitt auf einer Fachtagung der IG Metall im November 1998. Eine wichtige Funktion der Tagung war es zweifellos, die beispielgebende Arbeit des Fachausschusses auch den anwesenden Repräsentanten anderer wichtiger deutscher Hersteller vor Augen zu führen - in einem Fall mit dem bereits vor Ort vermeldeten Erfolg, daß sich der anwesende Managementvertreter für die Einrichtung eines Pendants im von ihm repräsentierten Unternehmen stark machen will. Neuerdings (Januar 1999) wurde bekannt, daß der Gesamtbetriebsrat eines anderen deutschen Herstellers mittlerweile in Verhandlungen mit der Unternehmensleitung über die Gründung eines Fachausschusses eingetreten ist.

<sup>52</sup> Auch das hat die o.a. Tagung eindeutig bestätigt.

für die direkte Einbeziehung der Beschäftigten in Markenbetrieben ohne Betriebsrat oder für die Arbeitnehmer aus den freien Werkstätten. Angesichts der Fülle von Aufgaben und der vergleichsweise günstigen organisationspolitischen Situation scheint es im Bereich des Kfz-Gewerbes durchaus richtig, mit der Verfolgung des Ziels der Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen bei der Kooperation Hersteller/Handwerk zunächst primär auf die Schiene Gewerkschaften/Betriebsräte zu setzen, und die Beteiligung über die Handwerksselbstverwaltung als das in diesem Fall vermutlich weniger effektive Modell einstweilen zurückzustellen. Im nächsten Abschnitt soll nun gefragt werden, ob dies in ähnlicher Weise für den Bereich des SHK-Handwerks gilt.

#### **4.4 Hersteller-/Handwerkskooperation auf der Arbeitnehmerseite - auch ein Ansatz für das SHK-Gewerbe**

Schon die ersten Gespräche im Bereich SHK machten deutlich, daß es zum damaligen Zeitpunkt offenbar keine Aktivitäten gab, an die man hätte anknüpfen können.<sup>53</sup>

Deshalb wurde zunächst versucht, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, wer als Anbieter von ressourcensparender Haustechnik (vor allem Solarthermie) eine wesentliche Rolle spielt, um die dortigen Unternehmensvertretungen wegen einer eventuellen Kooperation mit Betriebsräten aus dem Handwerk ansprechen zu können. Auch hierzu waren im gewerkschaftlichen Bereich nur sehr wenige Informationen verfügbar, so daß die Recherchen vor allem über Nachschlagewerke, Adressenlisten von Solarinitiativen und Material von Einrichtungen aus der Ökoszene laufen mußten. Auf diese Weise ist es dann aber gelungen, eine ganze Reihe von einschlägigen Herstellern zu identifizieren, von denen aber nicht vorab bekannt war, ob es dort einen Betriebsrat gab bzw. ob dieser gewerkschaftlich organisiert war, so daß diese Klärung in der Mehrzahl der Fälle in dem schließlich ausgewählten Einzugsbereich durch Direktkontakt erfolgen mußte. Dabei zeigte sich, daß eine Reihe von Herstellerunternehmen - insbesondere solche, die der Alternativszene zuzurechnen waren oder jedenfalls aus ihr hervorgegangen sind - zwar keine Betriebsräte im Sinne des BetrVg hatten, gleichwohl aber versuchten, andere Formen der Mitarbeiterbeteiligung zu praktizieren. Wir haben uns dann dafür entschieden, zu versuchen, sie trotzdem miteinzubeziehen, zum einen weil dieser Typ gerade unter den Unternehmen stark vertreten ist, bei denen ressourcensparende Haustechniken einen hohen Stellenwert haben oder gar das einzige Betätigungsfeld sind (während dieser Bereich bei vielen der Großen der Branche bis jetzt nur randständigen

---

<sup>53</sup> Die Handwerksabteilung beim Vorstand der IG Metall ist derzeit gerade dabei, einen Fachausschuß SHK in Gang zu bringen, eine für November 1998 geplante erste Veranstaltung für Arbeitnehmervertreter aus dem SHK-Handwerk, auf der auch vorgesehen war, das Projektkonzept und einige Ergebnisse zu diskutieren, wurde auf Anfang 1999 verschoben. So befaßte sich eine von der IGM-Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen im Rahmen der Reihe „Metall im Dialog“ durchgeführte Branchenkonferenz im Juni 1998 zwar ausschließlich mit dem SHK-Gewerbe, dort waren aber keine Hersteller vertreten.



Charakter hat und eher nebenher mitläuft), zum anderen weil erwartet werden konnte, daß diese Betriebe für neue Formen der Zusammenarbeit und für ein gemeinsames aktives Vermarkten der innovativen Techniken zu gewinnen sein müßten.

Auf der Seite der Arbeitnehmer im SHK-Handwerk war schnell zu erkennen, daß ein Ansatz ausschließlich oder primär über Betriebsräte - wie beim Fachausschuß VW-Audi eingeschlagen - in diesem Fall kaum angemessen sein würde, weil auf diese Weise nur eine kleine Zahl von Betrieben und ein sehr geringer Teil der Betroffenen zu erreichen wäre (vgl. Abschn. 1).

Für einen ersten Anlauf zum Anstoßen eines Hersteller-/SHK-Handwerkdialogs auf der Arbeitnehmerseite wurde von der Forschergruppe ein Weg gewählt, der auf verschiedenen Ebenen ansetzte. Zunächst wurde eine regionale Beschränkung vorgenommen. Ausgewählt wurde auf der SHK-Handwerkseite eine Verwaltungsstelle der IG Metall, die sich aus mehreren Gründen dafür anbot: Zum einen gab es hier im SHK-Handwerk einige Betriebe mit Betriebsrat; des weiteren bestand ein regelmäßiger Treff aller Betriebsräte aus dem Handwerksbereich. Vor allem war in dieser Verwaltungsstelle ein Schwerpunktsekretär für die Handwerksarbeit tätig, der sich bereit erklärte, die Aktivitäten zu unterstützen. Schließlich gab es bei der sich mit dem Einzugsbereich der Verwaltungsstelle weitgehend überlappenden Handwerkskammer ein vergleichsweise hohes Maß an einschlägigen Aktivitäten - u.a. einen verhältnismäßig häufig tagenden und intensiv arbeitenden GFA.<sup>54</sup> Die Entscheidung für diese Region war aber auch damit begründet, daß die o.a. Recherchen ergeben hatten, daß im Raum Kassel und in den angrenzenden Gebieten eine deutliche Massierung von SHK-Produzenten, die auch auf dem Feld alternativer Energienutzung aktiv sind, zu beobachten war.<sup>55</sup>

Nachdem bislang im SHK-Handwerk - anders als im Kfz-Handwerk, wo es immer schon fallweise Ad-hoc-Kontakte gegeben hatte - keinerlei Anknüpfungspunkte vorhanden waren, die man als Ausgangsbasis hätte nützen können, vor allem aber, weil einige Gespräche unsererseits mit Vertretern beider Seiten gezeigt hatten, daß mit eher noch ausgeprägteren wechselseitigen Vorbehalten und Vorurteilen zu rechnen sein würde, als sie zu Anfang im Automobilbereich zu verzeichnen waren, wurde beschlossen, zunächst eine Veranstaltung nur für Arbeitnehmervertreter aus der SHK-Industrie durchzuführen. Sie sollte dazu dienen, die Teilnehmer einerseits mit dem Konzept des Projekts insgesamt und mit dem Ansatz der Zusammenarbeit von Arbeitnehmervertretern von Herstellern und Handwerk zum gemeinsamen Nutzen vertraut zu machen. Vor

---

<sup>54</sup> Es handelt sich um die Verwaltungsstelle Kassel bzw. die Handwerkskammer Kassel, die auch mit dem bereits erwähnten Handwerksförderungskonzept 2000 (vgl. Abschn. 3) hervorgetreten ist.

<sup>55</sup> Zunächst wurden Hersteller aus der nordhessischen Region und dem angrenzenden Nordrhein-Westfalen sowie aus Niedersachsen eingeladen. Bei der zweiten Gesprächsrunde wurden dann auch Hersteller aus einem Umkreis von 300 km eingeladen.

allem aber sollte geklärt werden, wie auf dieser Seite die Leistungsfähigkeit und die Attraktivität des SHK-Handwerks und seiner Beschäftigten als Partner für zukunftsfähige strategische Ansätze eingeschätzt wurde.

An diesem im Sommer 1998 durchgeführten „SHK-Herstellertreffen“ nahmen schließlich neben einem Vertreter einer niedersächsischen Verwaltungsstelle die Gesamtbetriebsratsvorsitzenden zweier großer SHK-Hersteller (die jeweils quantitativ relativ geringe Anteile in den Geschäftsfeldern Solarthermie und Wärmepumpen aufweisen) teil. Nicht erschienen waren - trotz Zusage - Betriebsräte aus zwei weiteren mittelgroßen Herstellerunternehmen (mit höherer Quote solcher Produkte) sowie Vertreter von zwei stark auf diesen Feldern engagierten Unternehmen, die zwar keinen Betriebsrat im formalen Sinne hatten, jedoch auch Interesse an der Thematik und der Veranstaltung gezeigt hatten.

Bei dem Workshop wurden von den anwesenden Betriebsräten auch Einschätzungen über die Unternehmen, denen die Nichterschienenen angehören, geäußert, die sinngemäß darauf hinausliefen, daß man sich dort mit der Einrichtung von Arbeitnehmervertretungen gemäß BetrVG vor allem deshalb oft schwer tue, weil einige Unternehmen aus der „Selbstverwaltungsszene“ kommen, die Beschäftigten teilweise Teilhaber am Unternehmen sind usw. Geäußert wurde, daß in diesen Betrieben oft schlechte Arbeitsbedingungen, lange Arbeitszeiten und untertarifliche Entlohnung anzutreffen sind, was auch mit den Unternehmensbiographien erklärt wird. Gleichwohl waren die Betriebsräte auch der Ansicht, daß es in diesem Feld unbedingt notwendig sei, auch die Hersteller dieses Typs und ihre Arbeitnehmer einzubeziehen, zumal sie gerade auf dem Feld Solarthermie eine erhebliche Marktbedeutung haben und die Kooperation nicht zuletzt dazu genutzt werden könne, eine Angleichung der Standards anzustreben.

Bestätigt wurde durch die Betriebsräte der großen Hersteller, daß es auch bei den Unternehmensleitungen durchaus ein Interesse an der Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem SHK-Handwerk gibt, und daß man versucht, dem Handwerk möglichst viele Hilfestellungen zu geben (einer der anwesenden Betriebsräte war in einem Vertriebszentrum im Bereich der Kundenberatung tätig), daß aber Umfang und Intensität der Beratung und Unterstützung wegen der angesprochenen strukturellen Unterschiede weit hinter dem aus der Automobilwirtschaft Bekannten zurückbleiben.

Moniert wurde, daß sich die große Mehrzahl der SHK-Betriebe nur wenig oder nicht für die Vermarktung von innovativen Erzeugnissen wie thermische Solaranlagen einsetzt, sondern den Kunden häufig sogar davon abrät. Vor allem aber wurde beklagt, daß es massive Probleme mit der Qualität der Installation und Wartung der Produkte der Hersteller durch das SHK-Handwerk gibt (bei weitem nicht nur im Solarbereich), was sich u.a. in einer Vielzahl von Beschwerden der Endverbraucher - die früher oder später beim Werkskundendienst landen - und in einer großen Zahl von Garantiefällen, die auf fehlerhafte Installation und Wartung zurückzuführen seien, äußert. Als Ursache wird nicht zuletzt die geringe - in letzter Zeit sogar anscheinend noch weiter rückläufige - Bereitschaft angesehen, das Fachpersonal in ausreichendem Umfang an den vom Hersteller angebotenen Schulungen teilnehmen zu lassen. Man geht aber auch davon aus, daß die Qualifikationsmängel im Handwerk nicht auf die jeweilige Aktualisierung des Know-hows bei neuen Produkten beschränkt sind, sondern es auch an grundlegenden Kenntnissen in den wichtiger werdenden Bereichen wie Regeltechnik fehlt. Ein wesent-

liches Problem wird auch darin gesehen, daß sich die SHK-Handwerker nach wie vor primär als Installateure sehen und mit dem Kundenservice oft völlig überfordert sind (s. dazu auch Abschn. 2 in Teil B).

Trotz dieser nicht unerheblichen Skepsis bezüglich des aktuellen Zustands des SHK-Handwerks war man sich aber darin einig, daß unbedingt versucht werden solle, die Kooperation Handwerk/Industrie zum beiderseitigen Nutzen zu verbessern - insbesondere auch auf dem für ausbaufähig gehaltenen Feld der ressourcensparenden Haustechniken - und daß dabei die Zusammenarbeit der Arbeitnehmervertreter eine wichtige Rolle spielen könne.<sup>56</sup> Zugleich wurde unterstrichen, daß man sich - im Rahmen der jeweiligen begrenzten Möglichkeiten - auch an einer Weiterführung der Aktivitäten beteiligen wolle.

Aufgrund des trotz des überraschenden Fehlens einiger Eingeladener insgesamt durchaus positiv zu bewertenden Ergebnisses der ersten Veranstaltung wurde anschließend mit der Vorbereitung eines zweiten Treffens begonnen, das nunmehr Vertreter der Hersteller und des SHK-Handwerks zusammenführen sollte. Als regionaler Schwerpunkt wurde wieder der Raum Kassel gewählt - aufgrund der Erfahrungen beim ersten Anlauf aber der Einzugsbereich für Hersteller noch etwas ausgeweitet.<sup>57</sup> Das Projektteam hatte im Vorfeld Kontakt zu 15 Solarherstellern aufgenommen und die dortigen Betriebsräte (bzw. sich andersnennende Arbeitnehmervertreter) eingeladen.

Für die SHK-Seite wurden über die Verwaltungsstelle Kassel Kollegen aus dem SHK-Handwerk und - wegen des thematisch verwandten Gegenstandsbereichs Photovoltaik - auch einige aus dem Elektrohandwerk eingeladen. Gerechnet wurde ebenfalls mit mindestens 15 Teilnehmern aus dieser Gruppe.

Anwesend bei der Veranstaltung waren dann von der Herstellerseite lediglich drei Betriebsräte aus einem großen Herstellerunternehmen (die auch schon am ersten Workshop teilgenommen hatten). Aus dem SHK-Handwerk waren vier Kollegen, aus dem Elektrohandwerk ein Kollege anwesend. Außerdem nahmen an der Veranstaltung die für Handwerk zuständigen Sekretäre aus Kassel und Hameln teil sowie der Arbeitnehmer-Vizepräsident der Kammer Kassel, der aus dem Kfz-Handwerk kommt und auch Mitglied im Fachausschuß VW-Audi ist. Mit dabei war weiter ein Vertreter des niedersächsischen Instituts für Solarenergieforschung, der seine Konzepte vorstellte und auch das Interesse seiner Einrichtung an einer weiteren Zusammenarbeit signalisierte.

Die, gemessen am Vorbereitungsaufwand und dem bei den telefonischen Kontakten geäußerten Interesse, wiederum sehr enttäuschende Beteiligung, wurde auch zum Gegenstand der Diskussion auf der Veranstaltung. Durchweg war man vom Umfang der

---

<sup>56</sup> Die Betriebsräte konnten sich - nachdem eingangs auch kurz das Modell der Zusammenarbeit im Automobilbereich vorgestellt worden war - auch durchaus vorstellen, ggf. die eigene Unternehmensleitung auf ihre Bereitschaft anzusprechen, sich an einer derartigen Initiative zu beteiligen, und waren optimistisch bezüglich der Erfolgsaussichten eines solchen Vorstoßes.

<sup>57</sup> Angesprochen wurden Unternehmen im Raum Kassel, aber auch weitere Solarhersteller in einem Umkreis von ca. 300 km.

„Ausfälle“ sehr überrascht. Als mögliche Gründe wurden u.a. genannt, daß beim SHK-Handwerk im Herbst immer besonders viel zu tun sei, daß man zunehmend Probleme mit Freistellungen habe, daß die betroffenen Kollegen durchweg ohnedies überlastet seien usw. Auch hier war aber der Tenor, daß man sich durch die Absagen (oder besser gesagt: durch das nicht angekündigte Fehlen) nicht entmutigen lassen solle, sondern weiter versuchen müsse, die Gründe herauszufinden und künftig eine bessere Beteiligung zu erreichen.<sup>58</sup>

Die inhaltliche Diskussion bestätigte über weite Strecken die anderweitig schon erhobenen Befunde, insbesondere bezüglich der Passivität des SHK-Handwerks im Marketing. Sie bestätigte aber auch, daß nach wie vor in den SHK-Betrieben, die im Bereich Solarthermie und anderer ressourcensparender Haustechniken nicht aktiv sind, massive Vorurteile bzw. Fehleinschätzungen anzutreffen sind, sowohl bezüglich der Frage der Ausgereiftheit der entsprechenden Anlagen als vor allem auch bezüglich der qualifikatorischen Voraussetzungen, die erforderlich sind, um sie sachgerecht zu installieren und zu warten. (Entgegen der Vermutung der anwesenden Kollegen aus dem SHK-Handwerk wurde von den Herstellern nochmals nachdrücklich bestätigt, daß es sich hier allenfalls um wenige Tage handle, und darauf hingewiesen, daß die Hersteller hier umfassende Unterstützung - ggf. auch bei der erstmaligen Planung und Montage sowie bei der Inbetriebnahme - anbieten).

Die weitere Diskussion zeigte auch, daß - vor allem aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Lage, aber auch wegen zunehmender knapper Besetzung in den Betrieben - die Bereitschaft der SHK-Betriebsinhaber, Beschäftigte für Schulungsmaßnahmen freizustellen, trotz des objektiv wachsenden Bedarfs eher rückläufig ist.<sup>59</sup>

Insgesamt ist der Tenor des Workshops eindeutig darauf ausgerichtet, daß man die angestoßenen Aktivitäten unbedingt fortsetzen solle. Als wichtiger Adressat wird vor allem die IG Metall gesehen, die sich generell zwar schon stärker der Probleme des Handwerks anzunehmen beginne, aber diesen Weg konsequent weiter fortsetzen müsse. Es besteht auch durchgängig die Meinung, daß versucht werden müsse, die SHK-Betriebsinhaber miteinzubinden; man ist aber - anders als bezogen auf die Herstellerunternehmen - diesbezüglich wegen der konservativen Grundeinstellung und der verbreiteten Gewerkschaftsphobie vieler Inhaber sehr skeptisch.

---

<sup>58</sup> Einige Überlegungen zu möglichen Schlußfolgerungen finden sich in Teil D.

<sup>59</sup> Der Vertreter des niedersächsischen Instituts für Solarforschung wies in diesem Zusammenhang darauf hin, daß seine Einrichtung zusammen mit dem niedersächsischen SHK-Verband und der Handwerkskammer Hannover und einer Weiterbildungseinrichtung der Universität eine Maßnahme „Qualifizierung Solarthermie“ entwickelt hat, an der bislang ca. 250 Personen aus etwa 150 SHK-Betrieben teilgenommen haben - also selbst im engeren Einzugsbereich nur ein Bruchteil.

Übereinstimmung besteht schließlich auch darin, daß angesichts der besonderen Situation im SHK-Bereich zunächst am regionalen Ansatz festgehalten und dabei versucht werden soll, die beiden Schienen Betriebsräte/Gewerkschaften und Nutzung der Beteiligung in der Handwerksselbstverwaltung möglichst systematisch zu verknüpfen.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Einige auf der Veranstaltung ebenfalls bereits diskutierte Vorschläge zum möglichen weiteren Vorgehen, werden in Teil D aufgegriffen.

# **Teil D**

---

## **Bewertung, Schlußfolgerungen, Perspektiven**





## 1. Neue Arbeitsplätze - aber wie? Im wesentlichen nichts Neues?

Vielleicht ist es sinnvoll, sich vor dem Versuch eines Resümees und einer Diskussion weiterer möglicher Schritte kurz nochmals die Ausgangssituation zu vergegenwärtigen. So läßt sich festhalten, daß sich an der Konstellation bei den zentralen Rahmenbedingungen seit der Entwicklung des Antragskonzepts vor etwa zwei Jahren nichts Grundlegendes geändert hat: Arbeitslosigkeit muß aufgrund ihres kaum veränderten Ausmaßes und wegen des Fehlens auch nur einigermaßen gesicherter Aussichten auf eine substantielle Verbesserung nach wie vor als die gesellschaftspolitische Herausforderung Nummer eins betrachtet werden.

Der neue Deutschland-Report der Prognos AG (s. Süddeutsche Zeitung vom 26.11.98, S. 23) rechnet damit, daß es auch im Jahr 2010 in Deutschland noch über vier Millionen registrierte Arbeitslose geben wird - trotz einer insgesamt optimistischen Einschätzung der Entwicklungsperspektiven der deutschen Wirtschaft. Erwartet wird zugleich, daß bis 2020 die Industrie - ausgehend von einem, heute schon gegenüber der Lage von vor wenigen Jahren stark verringerten Bestand - die Beschäftigung nochmals um 20 % abbauen wird. Schon daraus ergibt sich die zumindest relativ weiter wachsende Bedeutung des Handwerks (nicht zuletzt auch für die Zukunftsperspektiven der Gewerkschaften).

Auch bei den ökologischen Problemen hat sich die Situation keineswegs nennenswert verbessert (die bescheidenen Ergebnisse der letzten internationalen Konferenzen und das kurzsichtige, unverbesserliche Feilschen um das Vermeiden jeglicher Belastung für die Wirtschaft lassen eher große Skepsis angeraten scheinen). Immerhin besteht der Eindruck, daß in letzter Zeit in der Bundesrepublik Thesen derart, daß Ökonomie stets vor Ökologie weniger laut vorgetragen werde und daß mit dem Antreten der neuen Bundesregierung zumindest der Anspruch formuliert wurde, Wege aufzuzeigen, auf denen sich ökologische und wirtschafts- und beschäftigungspolitische Zielsetzungen gleichzeitig erreichen lassen sollen.<sup>1</sup>

Damit dürfte auch plausibel sein, daß wir die Einschätzung, daß Arbeitnehmer und ihre Vertretungen nicht umhinkommen, sich auch selbst für die Erhaltung vorhandener Arbeitsplätze einzusetzen, und daß dies ebenso gewiß nicht ausreichen wird, auch nur die vorhandene Beschäftigung zu sichern, heute eher mehr als damals (s. die zitierte Prognos-Meldung) für zutreffend halten. Die Frage nach Möglichkeiten der Arbeitnehmerseite, zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze beizutragen, die gleichzeitig helfen kön-

---

<sup>1</sup>

Eine Fülle entsprechender Aussagen findet sich in der sog. Koalitionsvereinbarung (s. SPD/Die Grünen 1998). Nach wenigen Wochen der Amtszeit ist selbstverständlich noch kein Urteil darüber möglich, ob eine derartige Trendwende tatsächlich konsequent eingeleitet und zielführend instrumentiert wird.

nen, die Ziele nachhaltiger Entwicklung zu realisieren, scheint daher zweifellos aktueller denn je.

**Anhaltende Massenarbeitslosigkeit und fortschreitende Gefährdung der natürlichen Lebensbedingungen sind noch immer entscheidende gesellschaftliche Herausforderungen**

**Die Ausgangsannahme, daß Arbeitnehmer und ihre Vertretungen nicht umhin können, sich auch selbst für die Schaffung zusätzlicher, zugleich zukunftsfähiger Arbeitsplätze einzusetzen, ist heute aktueller denn je**

War auf der Ebene der allgemeineren Rahmenbedingungen zu konstatieren, daß markante Änderungen nicht zu verzeichnen sind, stellt sich die Situation in Hinblick auf die einzelnen Forschungsfragen durchaus anders dar. Bezogen auf die beiden näher betrachteten Handwerke, ist eine wesentlich genauere Beurteilung der dort gegebenen Ansatzpunkte möglich. Sachkenner, die in der Lage sind, Vergleichbarkeiten und Unterschiede verlässlich einzuschätzen, können darüber hinaus sicherlich wenigstens Teile der gewonnenen Ergebnisse - entsprechend angepaßt - auch auf die Situation in anderen Handwerksbranchen anwenden. Sehr kurz zusammengefaßt, läßt sich folgendes festhalten: Auch auf der Seite der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen scheint die Verhaftung in traditionelles Denken noch ausgeprägter zu sein als ohnedies erwartet worden war. Das Problembewußtsein bezüglich ökologischer Aspekte und der Kenntnisstand über die Möglichkeiten „nachhaltiger“ Beschäftigungsfelder im SHK- und Kfz-Gewerbe erwiesen sich vielfach als weit weniger entwickelt als gedacht (oder erhofft?); in vielen Fällen gab es sogar ausgeprägte Berührungsängste mit der Thematik.<sup>2</sup> Schon funktionierende oder wenigstens bereits eingeleitete Aktivitäten, die explizit auf die genannten Felder gerichtet waren, konnten kaum verzeichnet werden. Vorherrschend war die Einschätzung, daß es nicht Sache von Belegschaftsmitgliedern aus dem Handwerk sei, sich um die Schaffung neuer Arbeitsplätze zu kümmern. Vielfach sah man sich mit dieser Aufgabe auch überfordert.

Hier ist - und darin kann ein erstes Ergebnis unserer empirischen Untersuchung gesehen werden - noch sehr viel an Aufklärungsarbeit durch die zuständigen Gewerkschaften zu leisten. Dabei müßte es vor allem darum gehen, die verbreitete „Arbeitsplatzillusion“ zu hinterfragen, die unter den Arbeitnehmervertretern vorherrschende Meinung nämlich, daß über eine bloße Verteidigung des Status quo die Erhaltung des gegenwärtigen Be-

2

Um so ausgeprägter waren dafür vielfältige Vorurteile bezogen auf ökologieorientierte Ansätze. Sie reichten von der fehlenden Funktionsfähigkeit über die mangelnde Praktikabilität und den enormen Kapitalbedarf bis zu exorbitanten zusätzlichen Qualifikationsanforderungen und erwiesen sich, obwohl (oder weil?) sie fast durch die Bank eindeutig keinerlei Berechtigung haben, als außerordentlich verbreitet und hartnäckig - ein Sachverhalt, der Anlaß für eine Untersuchung der Frage bieten könnte, wie diese Konstellation zu erklären ist: eine Analyse, die sicherlich zuerst die bekannte Frage „Wem nützt es?“ zu beantworten hätte.

stands an Arbeitsplätzen zu erreichen wäre, während alles dafür spricht, daß in den tradierten Bereichen Arbeitsplätze in erheblichem Umfang gefährdet sind und selbst eine Sicherung des derzeitigen Beschäftigungsstands nur über die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder gelingen wird.

Die Mobilisierungsfähigkeit der Arbeitnehmervertretungen für offensive Lösungskonzepte dürfte allerdings entsprechend der stark voneinander abweichenden Ausgangssituation in den beiden Branchen Kfz-Gewerbe und SHK-Gewerbe unterschiedlich sein:

- Im Kfz-Bereich ist das Bewußtsein, daß u.a. infolge der Strategien der Hersteller zur Ausdünnung der Markennetze, der fortschreitenden Rationalisierung usw. Arbeitsplätze in großem Umfang gefährdet sind, bereits durchaus verbreitet. Zahlen von einem Beschäftigungsabbau von 80.000 bis 100.000 machen die Runde. Neben einer durchaus häufigen, fast schon resignativen Einstellung („Was können wir schon machen?“) gibt es aber zumindest ein vergleichsweise breites Problembewußtsein und auch schon eine gewisse Bereitschaft, sich mit neuen Lösungen wie „zeitwertgerechte Reparatur“ und „zerstörungsfreie Fahrzeugdemontage“ auseinanderzusetzen. Dabei erweist es sich auch als überaus positiv, daß mit dem Fachausschuß bei VW-Audi bereits ein erfolgreich arbeitendes Gremium besteht, das sich auch solcher Aufgaben annehmen könnte und das auf andere deutsche Markennetze mit ähnlichen Voraussetzungen ausgedehnt werden soll.
- Das SHK-Gewerbe befindet sich zwar aktuell in Bedrängnis, die nicht zuletzt für die Arbeitnehmer durch zunehmende Arbeitsintensivierung, stark rückläufige Übernahme von Ausgebildeten nach Abschluß der Lehre, Entlassungen und steigende Flexibilitätsanforderungen spürbar ist, aber diese Entwicklung ist noch sehr neu - bis Mitte der 90er Jahre war man eine Wachstumsbranche. Die strukturellen Gründe der Krise werden zudem oft übersehen oder ausschließlich als konjunkturell (vor allem durch die schlechte Lage im Baugewerbe) interpretiert und insofern fälschlich als nur vorübergehend betrachtet. Trotz aller zu konstatierenden Beunruhigung und Verunsicherung in der Branche angesichts des Eindringens neuer Konkurrenten und der Umbrüche im Vertriebssystem rechnet man sich dennoch - jedenfalls von verbandsoffizieller Seite - gute Chancen als Umwelthandwerk aus; ob diese Chancen reichen, strukturell bedingte Beschäftigungsverluste auszugleichen, wird nicht thematisiert. Insgesamt werden die Branchenperspektiven verbandsseitig eher positiv eingeschätzt. Mobilisierungsarbeit müßte hier sicher an der Problematik anknüpfen, daß es keinesfalls gesichert erscheint, daß das SHK-Gewerbe so, wie es sich zur Zeit darstellt, auch in der Lage ist, die sich im ökologischen Bereich auftuenden Chancen zu ergreifen, und daß vielmehr alles getan werden müßte, diesen Innovationsprozeß in Gang zu bringen und von Arbeitnehmerseite zu beeinflussen.

Wichtig erscheint es daher, die Diskussion der entsprechenden Lösungskonzepte in ein Gesamtszenario der möglichen künftigen Entwicklung der betroffenen Branchen und des Handwerks allgemein einzubetten. Dabei kann u.E. an einen bei den Arbeitnehmervertretungen im Handwerk vorhandenen, derzeit innerhalb der gewerkschaftlichen „Alltagsarbeit“ nicht gedeckten Bedarf an einer grundlegenden Diskussion der künftigen Entwicklungsperspektiven des Handwerks angeknüpft werden. So konnten wir bei den im Rahmen des Projekts veranstalteten Gesprächsrunden immer wieder feststellen, daß - wenn es einmal gelungen war, die Voraussetzungen für eine ausführliche, unvoreingenommene Diskussion des Projektkonzepts zu schaffen - es durchweg und unbeschadet möglicherweise nicht immer völlig ausräumbarer Vorbehalte eine große Bereitschaft gab, sich intensiv und konstruktiv damit auseinanderzusetzen.

#### **Wichtige Ergebnisse der Bestandsaufnahme Arbeitnehmervertreter im SHK und Kfz-Handwerk**

- Starke Verhaftung in traditionellen Denkmustern
- Meist Setzen auf reaktives und defensives Verhalten zur Sicherung von Arbeitsplätzen und Sozialstandards
- Oft Informationsdefizite, geringes Problembewußtsein und Berührungängste gegenüber ökologischen Aspekten
- Wenig ausgeprägtes Selbstbewußtsein bezüglich der eigenen Kompetenz, zum Erschließen neuer Arbeitsplätze beitragen zu können („dafür nicht zuständig“ oder „völlig überfordert“)

#### **Aber - wenn der Zugang erschlossen wurde**

- Erhebliches Interesse am Projektkonzept
- Bereitschaft, sich mit den Zielsetzungen weiter zu befassen

Wir gehen auch davon aus, daß sich die Akzentuierung der Projektarbeiten auf die beiden Ansatzpunkte „Nutzung der Beteiligungsmöglichkeiten im System der Handwerks-selbstverwaltung“ und „Zusammenarbeit von Interessenvertretungen von Handwerk und Industrie in miteinander vernetzten Bereichen“ durchaus bewährt hat. Auf diesen Feldern hat sich - das läßt sich mit Fug und Recht konstatieren - seit der Konzipierung des Projekts durchaus Erwähnenswertes bewegt, z.B. indem Arbeitnehmervertreter sich intensiver in die Arbeit von GFAs eingebracht haben oder indem im Kfz-Bereich der Fachausschuß bei VW-Audi intensiv in die praktische Arbeit eingestiegen ist und bereits bemerkenswerte Erfolge vorzuweisen hat.

Auch auf der übergreifenden gewerkschaftlichen Ebene gab es Fortschritte: Der DGB hat Ende 1997 mit der Hans-Böckler-Stiftung eine Tagung für das Handwerk durchgeführt, die u.a. das Thema „Unternehmensgründungen im Handwerk“ aufgriff sowie eine erste Bilanz der Arbeit in den bestehenden GFAs vornahm und nicht zuletzt Impulse zur Gründung weiterer liefern wollte. Im Bereich der IG-Metall hat es auf Bezirksebene in

diesem Zeitraum mehrere Veranstaltungen gegeben, die auch das Kfz- bzw. das SHK-Handwerk gezielt ansprachen. Eine bezirkliche Automobilkonferenz befaßte sich ausführlich mit der Frage der Arbeitsplatzpotentiale der Nutzung von Altfahrzeugen für die Beschäftigten bei Automobilherstellern, Zulieferern und im Kfz-Handwerk. Schließlich hat die Handwerksabteilung beim IG Metall-Vorstand eine große, bundesweite Kfz-Branchenkonferenz durchgeführt, bei der die Thematik ebenfalls einen hohen Stellenwert hatte.<sup>3</sup> Der für Handwerk zuständige Vorstandsbereich will diese Aktivitäten fortsetzen und intensivieren (u.a. durch Initiierung weiterer Fachausschüsse im Automobilbereich) und durch die Forcierung der Debatte über die Nutzung von Altfahrzeugen innerhalb der IG Metall.

**Die Konzentration auf die Konzepte „Beteiligungsmöglichkeiten in der Handwerksselbstverwaltung“ und „Zusammenarbeit von Betriebsräten in Handwerk und entsprechenden Herstellern“ hat sich bewährt**

- Die Einrichtung und Aktivierung von Gewerbeförderungsausschüssen kommen voran
- Die Diskussion über die Nutzung dieser Einrichtung für Vorstöße zur Schaffung von zukunftsfähigen Arbeitsplätzen setzt verstärkt ein

**Betriebsrätekooperation Handwerk/Hersteller wird**

- Bei einer wachsenden Zahl von Anlässen breit diskutiert (Arbeitstreffen, Branchenkongressen usw.)
- Mit dem Fachausschuß VW-Audi bereits erfolgreich praktiziert
- Vergleichbare Einrichtungen bei anderen Marken sind im Entstehen
- Auch im SHK-Bereich wurden erste Anstöße zur Aufnahme vergleichbarer Kooperationen geliefert

Gerade im Zusammenhang mit dem außerordentlichen Gewerkschaftstag ist deutlich geworden, daß die IG Metall um ihrer eigenen Zukunftsfähigkeit willen alles daran setzen muß, den Trend massiver Mitgliederverluste (seit 1993 insgesamt 500.000 Mitglieder, vgl. Süddeutsche Zeitung vom 2.12.98) zu stoppen, da - so der Vorsitzende Klaus Zwickel - „die IG Metall sonst bis 2002 weitere 300.000 Mitglieder verlieren und bis dahin mit einer Finanzierungslücke von 150 Millionen Mark rechnen“ müsse (ebd.). Als Konsequenz daraus wird abgeleitet, daß die Mitgliederwerbung in der Organisationsarbeit Vorrang erhalten soll. Weiter wird gemeldet, daß in den Bezirken „Mitgliederwerbe- oder entwicklungsteams“ gebildet und jährlich 5 % der Beitragseinnahmen für „Marketing- und Imageprojekte“ zur Mitgliedergewinnung ausgegeben werden sollen. Es ist dies nicht der Ort, die Frage zu diskutieren, ob damit etwa Marketingoffensiven eines vergleichbaren Typs wie im Konsumgüterbereich gemeint sind, noch gar über die

3

Eine Dokumentation der Veranstaltung wird vom zuständigen Vorstandsbereich der IG Metall vorgelegt. Begonnen wurde die Fachausschußarbeit auch im Bereich Elektro, wo es bereits eine konstituierende Sitzung gab; entsprechende Vorarbeiten der IG Metall laufen im SHK-Handwerk.

mutmaßliche Angemessenheit eines derartigen Vorgehens zu rechten. Was sich für den hier zur Debatte stehenden Zusammenhang aber vor dem Hintergrund der Projektergebnisse ganz eindeutig sagen läßt, ist, daß eine Intensivierung der Handwerksarbeit und ihre bessere materielle Ausstattung zweifellos erhebliche Potentiale zur Mobilisierung der dort noch sehr reichlich vorhandenen Mitgliederreserven vorfinden würde und es von daher verdiente, bei der genannten Offensive einen besonderen Stellenwert eingeräumt zu erhalten. Und festhalten läßt sich weiter, daß aus unserer Erfahrung die Unterstützung erfolgreicher Modelle, die zu erfahrbaren Verbesserungen für die Menschen in den Handwerksbetrieben führen, zweifellos auch eine wirksame Maßnahme zur Förderung der Bereitschaft ist, nicht nur in die Gewerkschaft einzutreten, sondern - was doch nach wie vor trotz aller finanzieller Kalamitäten mindestens genauso wichtig ist - dort auch aktiv mitzuarbeiten.

Das bereits überaus erfolgreiche Beispiel des Fachausschusses bei VW-Audi, aber auch erste Ansätze für Vorstöße auf der Ebene von Kammern (z.B. über die Arbeit in GFAs) zeigen, daß die Unterstützung solcher Aktivitäten sich nicht nur im unmittelbaren Sinne in wachsenden Beitragseinnahmen auszahlen könnte. Sie könnte darüber hinaus auch zur Sicherung der den Gewerkschaften traditionell zugewiesenen - in letzter Zeit aber häufig in Frage gestellten - Kompetenzen beitragen, ein ernstzunehmender Akteur auf Feldern wie der Schaffung zukunftsfähiger Arbeitsplätze zu sein.

Eine entsprechende Konzeption für das Metallhandwerk und speziell für die hier einbezogenen Bereiche zu entwickeln, ist selbstverständlich originäre Aufgabe der Gewerkschaften und ihrer Gremien. Im Schlußabschnitt sollen aus Sicht des Projektes dazu nur einige erste Überlegungen zu möglichen Ansatzpunkten skizziert werden. Zuvor wird der Versuch unternommen, die ausführlicher untersuchten Ansätze der Nutzung der Beteiligung an der Handwerksselbstverwaltung und der Betriebsrätekooperation nochmals innerhalb des interessenpolitischen Instrumentariums zu verorten und zu bewerten.



## **2. Gewerbeförderungsausschüsse - ein Instrument mit Einschränkungen, aber auch mit nichtausgeschöpften Entwicklungspotentialen**

Schon die geringe Abdeckung des SHK-Gewerbes mit Betriebsräten und die Tatsache, daß sich die Situation in den allermeisten Handwerksbranchen ähnlich darstellen dürfte, legt es nahe, für Aktivitäten von Arbeitnehmervertretungen zur Erschließung neuer, nachhaltiger Beschäftigungsfelder auch die Mitwirkung in den Gremien der handwerklichen Selbstverwaltung als eine die Betriebsratsarbeit ergänzende Strategie im Auge zu behalten und zu fragen, welche Möglichkeiten hiermit verbunden sind und welche Voraussetzungen geschaffen werden müßten, um sie für die hier diskutierte Thematik zu erschließen. Dabei ist davon auszugehen, daß die Potentiale dieses Instruments und die Durchsetzungschancen von Arbeitnehmerinitiativen in den GFAs um so größer sind, je eher sie auf Betriebsräte und engagierte Arbeitnehmervertreter in den Gremien der Selbstverwaltung zurückgreifen können.

Einige zentrale Einschränkungen der Wirkungsmöglichkeiten der GFAs ergeben sich durch die für den gesamten Bereich der Arbeitnehmermitwirkung in der Selbstverwaltung des Handwerks geltenden spezifischen Rahmenbedingungen: die nichtvorhandene Parität, die damit entsprechend eingeschränkten Durchsetzungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer, die ehrenamtliche Basis der Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter und ihre damit begrenzten zeitlichen Ressourcen, die von gewerkschaftlichen Experten oft beklagte unzureichende qualifikatorische Vorbereitung der ehrenamtlichen Funktionsträger in der Selbstverwaltung (Faktoren, die sich auch in fehlendem Selbstbewußtsein niederschlagen können) und die - nicht zuletzt durch diese Rahmenbedingungen nahegelegte - Tendenz zur Einbindung und Konsensorientierung.

Hinzu kommt, daß es offenbar immer schwieriger wird, engagierte und qualifizierte jüngere Arbeitnehmer für die Mitarbeit in den Selbstverwaltungsgremien zu gewinnen. Hierfür ist nicht nur die sinkende Akzeptanz der Handwerksorganisationen bei den Betrieben und der auch deshalb wachsende Widerstand der Unternehmen gegen eine Freistellung von Arbeitnehmern für Aktivitäten in der Selbstverwaltung verantwortlich, sondern auch, daß die Mitarbeit in den Handwerksorganisationen bei engagierten Arbeitnehmervertretern selbst häufig als wenig attraktiv angesehen wird.



### **Nutzung von Gewerbeförderungsausschüssen durch die Arbeitnehmerseite - Möglichkeiten und Grenzen**

- Durch Minderheitenstatus der Arbeitnehmerseite begrenzte Durchsetzungschancen
- Einschränkung der Aktivitäten durch nebenberufliche, ehrenamtliche Wahrnehmung
- Oft nicht ausreichende Qualifizierung für die Aufgaben
- Mangel an geeignetem Nachwuchs
- Gewerkeübergreifende Ausrichtung der Kammer erschwert branchenbezogene Ansätze

#### **Aber**

- Erschließung neuer Tätigkeitsfelder und Schaffung von Arbeitsplätzen sind eine ureigene Aufgabe der Ausschüsse
- Daraus ergibt sich auch die - oft in Frage gestellte - Zuständigkeit der dort tätigen Arbeitnehmersvertreter für derartige Themenfelder

Eine wichtige Einschränkung der Spielräume des GFA zur Förderung von Innovationsprozessen im Handwerk und zur Erschließung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten liegt in den strukturellen Handlungsbegrenzungen, die sich aus seiner Verankerung in der Institution Handwerkskammer ergeben. Als Gremium der Handwerkskammer hat der GFA keinen direkten Zugang zu den einzelnen Handwerksbranchen, die auf dieser Ebene von den Innungen repräsentiert werden. Bei den vorgeschlagenen Konzepten „Recycling/zeitwertgerechte Reparatur“ und „ökologische Haustechnik“ geht es aber um branchenspezifische Ansätze. Die Kammer ist als gewerkeübergreifende Einrichtung außerdem zum Interessenausgleich zwischen den Gewerken verpflichtet, kann sich also nicht einseitig für die Interessen eines Gewerks engagieren bzw. nur Empfehlungen geben, bei denen keine konfligierenden Interessen zwischen einzelnen Gewerken bestehen. Insofern kann eine Handwerkskammer - und damit der GFA als ihre Einrichtung - höchstens Anstöße geben; die auf der Ebene der einzelnen Branchen liegende Umsetzung kann sie nicht beeinflussen. Das heißt, daß es für eine Nutzung des Potentials der GFAs für die Förderung der hier diskutierten Lösungen - insbesondere für die Umsetzung der im GFA entstandenen und von den Arbeitnehmersvertretern angestoßenen Initiativen in die jeweiligen Branchen und Betriebe - auf eine stärkere Verknüpfung der Arbeit der Arbeitnehmersvertretungen in den GFAs mit der Arbeit der Arbeitnehmersvertretungen in den Innungen und den Gesellenausschüssen ankäme.

Handwerkskammern sind regionale Institutionen. Ihre Aufgabe - und die Aufgabe des GFA - liegt darin, sich mit den spezifischen Problemlagen des regionalen Handwerks zu befassen. Auch die meisten Handwerksunternehmen selbst sind in ihrem Marktverhalten eher auf regionale Absatzmärkte orientiert. Die Potentiale eines GFA dürften also

insbesondere dort liegen, wo es darum geht, auf regionaler Ebene Initiativen zur Erschließung neuer Tätigkeitsfelder zu entfalten.

Anders als auf der betrieblichen Ebene eines Handwerksunternehmens, wo es den Betriebsräten - angesichts der tiefverwurzelten Aufgabenteilung im Handwerk, aber auch aufgrund ihres eigenen Rollenverständnisses vom „Alltagsgeschäft“ eines Betriebsrats - immer noch außerordentlich schwerfällt, mit ihren Unternehmern auf eine Diskussions-ebene zu kommen, auf der es um Fragen der Unternehmensführung, der Erschließung neuer Märkte und Beschäftigungsmöglichkeiten geht, können solche Themenstellungen als integraler Bestandteil der Arbeit eines GFA angesehen werden. Die Befassung damit ist daher nicht weiter begründungsbedürftig, auch wenn - wie unsere Befunde zeigen - den Arbeitnehmervertretern in der Ausschußarbeit von der Arbeitgeberseite häufig die Zuständigkeit und Kompetenz für Fragen der Wirtschaftsförderung abgesprochen wird. Derzeit ist die Situation allerdings so, daß das Aufgreifen solcher Fragestellungen für die Arbeitnehmervertreter eine neue und ungewohnte Aufgabe darstellt und selbst eher als zusätzliche Anforderung, wenn nicht gar als Zumutung empfunden wird.

Eine Nutzung der - mit allen Einschränkungen zu betrachtenden - Chancen, über Initiativen der Arbeitnehmervertretungen in den GFAs die Verbreitung zukunftsfähiger Tätigkeitsfelder im Handwerk voranzutreiben und das Handwerk für mehr „Nachhaltigkeit“ zu öffnen, um damit auch neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen, muß daher zunächst einmal die Arbeitnehmervertretungen von der Notwendigkeit überzeugen, an dieser Aufgabe mitzuwirken. Unsere empirischen Befunde (sie beruhen zwar auf einer vergleichsweise schmalen Basis, sind aber so einheitlich, daß vermutet werden kann, daß sie durchaus breite Geltung haben) zeigen, daß die Arbeitnehmervertreter für diese Problematik bisher noch sehr wenig sensibilisiert sind. Es dominiert eine defensive Einstellung, die sich auf die Abwehr drohender Arbeitsplatzverluste und die Vermeidung einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen konzentriert. Außerdem bestehen nach wie vor erhebliche Berührungsängste gegenüber Themen, die mit dem Image „alternativ“, „ökologisch“ oder „nachhaltig“ besetzt sind. Umweltschutz und die darauf entsprechend bezogenen eigenen Handlungspotentiale werden auf den Ausschnitt „betrieblicher Umweltschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb“ verkürzt. Die grundsätzliche Weiterung, daß eine ökologische Ausrichtung nicht nur das „Wie“ der Produktion, sondern auch das Produkt oder die Dienstleistung selbst, also das „Was“, in den Blick nehmen muß, wird auch im Handwerk, trotz aller - im Vergleich zu komplexen, hocharbeitsteiligen Produktionsprozessen in der Industrie - hier noch gegebenen Nähe zum fertigen Produkt, kaum je vollzogen.

Notwendig sind aus unserer Sicht aber auch verstärkte Anstrengungen zur inhaltlichen Qualifizierung der in den GFAs tätigen Arbeitnehmervertreter für Fragen der Wirtschaftsförderung. Die empirischen Erfahrungen zeigen, daß auch Arbeitnehmervertreter

in diesen Gremien sehr wenig strategisch denken und in ihren Argumentationen zu sehr der operativen Ebene und ihren Alltagserfahrungen im Betrieb verhaftet bleiben.<sup>4</sup>

Die Beschreibung der Situation in den einbezogenen Branchen zeigt, daß zwischen dem, was an zukunftsfähigen Tätigkeitsfeldern möglich ist, und der betrieblichen Realität, in der ja auch die Arbeitnehmervertretungen fußen, in der Mehrzahl der Handwerksunternehmen noch eine große Lücke klafft. Es fehlt auch den Arbeitnehmervertretern oft an konkreten positiven Leitbildern darüber, wie ein innovativer Handwerksbetrieb aussehen könnte, in welche Richtung sich Tätigkeiten, Arbeitsabläufe und Betriebsstrukturen ändern müßten, um Innovationsprozesse einleiten zu können. Hier sind Konzepte wie das „Handwerksförderungskonzept 2000“ durchaus hilfreich, weil sie Defizite offenlegen und Ansatzpunkte sowie Handlungsanleitungen für eine Weiterentwicklung des Handwerksbetriebs geben. Dabei müßten die von seiten der Arbeitnehmer zu entwickelnden inhaltlichen Konzepte eines „zukunftsfähigen“ Handwerks - anders als die Vielzahl inzwischen vorliegender einschlägiger Ratgeber für Handwerksunternehmen - vor allem auch die Frage einbeziehen, welche Rolle die Arbeitnehmer in diesem Innovationsprozeß spielen sollen und welche Konsequenzen eine entsprechende Veränderung der Betriebskultur im Handwerk für die Beschäftigten, ihre Arbeitsbedingungen und Qualifizierungschancen hat.

#### **Ansatzpunkte für eine Nutzung des Instruments GFA durch die Arbeitnehmerseite**

- Bestandsaufnahme der bisherigen Arbeit in den GFA
- Aufbereitung und Demonstration praktizierter, erfolgreicher Handlungsstrategien und Arbeitsmethoden in GFA
- Organisation eines Erfahrungsaustauschs für Arbeitnehmervertreter aus GFA
- Bildung eines funktionierenden Kontakt- und Informationsnetzwerks
- Nutzung vorhandener Beratungs- und Informationsinfrastruktur wie
  - den Beratungseinrichtungen der Handwerkskammern
  - Umweltzentren der Kammern
  - regionale Technologietransfereinrichtungen u.a.
- Gewinnung von Bündnispartnern für die Schaffung „nachhaltiger Arbeitsplätze“, z.B. Umweltschutzverbände, Verbrauchereinrichtungen, Lokale Agenda 21-Gruppen
- Verzahnung der GFA-Arbeit mit den Gesellenausschüssen bei den Innungen

Sinnvoll wäre in diesem Zusammenhang als erster Schritt eine Bestandsaufnahme und Demonstration der bisher vorliegenden Beispiele und Erfahrungen mit den hier diskutierten Lösungskonzepten.<sup>5</sup> Dabei scheint uns die Präsentation konkreter betrieblicher

<sup>4</sup> Ein Defizit, das so auch durchaus auf die dort vertretenen Arbeitgeber aus dem Handwerk zutrifft, für die aber - anders als für die Arbeitnehmervertretungen - die Reflexion strategischer Fragen der Unternehmensentwicklung zu ihren ureigenen Aufgaben gehört.

<sup>5</sup> Siehe auch das Beispiel des GFA, der sich als Experten Handwerksunternehmer einlud, die bereits erfolgreich überbetriebliche Kooperation praktizierten.

Beispiele besonders wichtig zu sein. Es wäre sicher eine lohnende Aufgabe für die Gewerkschaft, gezielt Kontakte zu innovativen „Vorreiterbetrieben“ ihrer Branche zu suchen und aufzubauen - naheliegenderweise zuvorderst zu solchen Betrieben, die in den innovativen Tätigkeitsfeldern aktiv sind und über einen Betriebsrat verfügen, aber auch zu gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten aus solchen Betrieben ohne Arbeitnehmervertretung. Dies erscheint nicht nur sinnvoll, um konkretes Anschauungsmaterial für Innovationsprozesse zu bekommen und damit auch die Machbarkeit einer Erschließung dieser neuen Felder zu demonstrieren - innovative Betriebe als Promotoren der Innovation -, sondern durchaus unter der organisationspolitisch langfristigeren Perspektive, innovatives Potential für die Handwerksarbeit und auch für Arbeitnehmervertretungen in der handwerklichen Selbstverwaltung zu rekrutieren.<sup>6</sup>

Qualifizierung und konkrete Unterstützung der Arbeitnehmervertreter wäre auch in strategischen Fragen der Arbeitsweise und der Durchsetzungsstrategien in einem GFA notwendig. Hier scheinen - auch wenn die fehlende Parität hier Grenzen setzt - längst nicht alle, z.B. in Satzungsregelungen von Geschäftsordnungen liegenden Möglichkeiten ausgeschöpft.

Unterstützung wäre besonders für diejenigen Arbeitnehmervertretungen wichtig, die infolge der Empfehlung des DGB im Anschluß an die Novellierung der HWO 1994 die Einrichtung eines GFA durchgesetzt haben, aber auch für die „Wiederbelebung“ der anscheinend nicht geringen Zahl von GFAs, die z.Zt. in einem „Dornröschenschlaf“ liegen, d.h. zwar in der Kammersatzung verankert sind, aber kaum oder gar nicht tagen oder außer der gelegentlichen Anhörung von Experten wenig Aktivitäten hervorbringen. Zielführender als konventionelle Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen, wäre es in diesem Fall vermutlich, Foren zum Erfahrungsaustausch zwischen Arbeitnehmervertretern aus verschiedenen GFAs - evtl. in benachbarten Kammerbezirken - anzubieten und evtl. „Patenschaften“ zwischen neugegründeten und bereits lange und erfolgreich arbeitenden GFAs einzurichten. Gerade der „kurze Draht“ - die direkte, am aktuellen örtlichen Problem orientierte Beratung - wäre eine wichtige Hilfestellung.

Der Aufbau solcher Kontaktnetzwerke ist angesichts der Tatsache um so wichtiger, als die aktuelle Betreuungskapazität der hauptamtlichen Handwerkssekretäre in den zuständigen DGB-Kreisverwaltungen mit der Einzelfallberatung der Arbeitnehmervertreter in den GFAs kapazitätsmäßig stark überfordert ist und ihr dafür häufig auch die qualifikatorischen Voraussetzungen fehlen: So sind die DGB-Handwerkssekretäre i.d.R.

6

Eine andere, im Beirat diskutierte, weitreichende Frage - die hier nicht weiterverfolgt werden kann - wäre, ob die Gewerkschaft sich aktiv und mit eigenen Konzepten an der Existenzgründungsförderung im Handwerk beteiligen sollte, um die neugegründeten, kreativen Unternehmen als Mitglieder-reservoir zu erschließen und auch, um auf diesem Wege Innovationspotentiale für die Gewerkschaftsarbeit zu erschließen.

nicht auch für Wirtschaftsförderung zuständig, die vorherrschende „klassische“ Kombination ist vielmehr die gleichzeitige Zuständigkeit für Handwerk und Berufsbildung.

Die begrenzten personellen Ressourcen der ehrenamtlich tätigen Arbeitnehmervertretungen in den GFAs stellen eine schwer zu überwindende Barriere für die Entwicklung, Planung und Durchführung von Initiativen, oft schon für die Beschaffung der dafür notwendigen Informationen dar. Für eine Effektivierung der Arbeit der GFAs und der Ausschöpfung der in diesem Instrument liegenden Potentiale käme es daher entscheidend auch darauf an, den Arbeitnehmervertretern Zugriff auf zusätzliche Ressourcen und Kompetenzen zu ermöglichen, ohne die eine qualifizierte Mitwirkung in der Selbstverwaltung nicht machbar ist. Die empirischen Ergebnisse zeigen aber, daß selbst die bereits existierende, handwerksnahe Beratungsinfrastruktur von den Arbeitnehmervertretern bei weitem nicht optimal ausgeschöpft wird. So könnte z.B. in den Kammern, an die ein Umweltzentrum des Handwerks angegliedert ist,<sup>7</sup> das Engagement und der Sachverstand der dortigen Mitarbeiter viel stärker systematisch für Initiativen in Richtung Erschließung nachhaltiger Beschäftigungsfelder genutzt werden. Das gleiche gilt für die bessere Erschließung des in den Kammern selbst bestehenden Beratungsapparats und der dort vorhandenen Sachkenntnisse und Informationen. Oft fehlen den Arbeitnehmervertretern in den GFAs schlicht die Informationen und der Überblick darüber, was in ihrer Region an Beratungsinstitutionen und einschlägigen Technologietransfereinrichtungen existiert und welche handwerkseinschlägigen Kompetenzen dort vorhanden sind.

Speziell für regional ansetzende Aktionen wäre es wichtig, daß sich der Blickwinkel der Arbeitnehmervertreter in den GFAs stärker als bisher auch auf Akteure und mögliche Bündnispartner außerhalb des Handwerks und des Betriebs ausdehnt. Gerade für ökologische Themen bietet sich die Zusammenarbeit mit den „non-governmental organizations“ wie den Umweltschutzverbänden und Verbraucherorganisationen, aber auch die Mitarbeit in Gruppen der Lokalen Agenda 21, in denen einige Kammern schon beteiligt sind, an. Arbeitnehmervertreter sitzen auch in den Kommunalparlamenten, als Betriebsräte in Wohnungsbaugesellschaften, bei den Stadtwerken usw.: ebenfalls Funktionen, die zumindest für eine Thematisierung solcher Fragen eingesetzt werden können. Auch hier fehlt meist schon die Information darüber, welche Arbeitnehmervertreter wo außerhalb des Handwerks engagiert sind.<sup>8</sup>

---

7

Derzeit gibt es acht solcher Umweltzentren des Handwerks, von denen einige regionale Außenstellen in benachbarten Kammerbezirken haben.

8

Von Arbeitgeberseite wird die Bedeutung solcher Multiplikatoren für die Unterstützung ihrer Interessen längst erkannt: So veröffentlichen einige Kammern regelmäßig Aufstellungen darüber, welche Handwerksvertreter (von Arbeitgeberseite) in welchen Stadtparlamenten sitzen.

Für die Umsetzung von Aktivitäten und Initiativen der Arbeitnehmervertretungen in den Selbstverwaltungsgremien der Kammer kommt es aber entscheidend auf die Schnittstelle Kammer/Innungen an.

Dafür, ob die von den GFAs oder der Kammer generell ausgehenden Anstöße auch in den Betrieben des Handwerks ankommen, spielen die Innungen, die freiwilligen Zusammenschlüsse der Handwerksbetriebe eines Gewerks auf örtlicher Ebene, eine zentrale Rolle. Auch die Arbeit der Arbeitnehmervertretungen im GFA müßte, sollen dort angestoßene Initiativen in die Branche und Betriebe hineinwirken, stärker als bisher mit der Arbeit der Gesellenausschüsse in den Innungen verzahnt werden. Dies zu leisten, scheint aber außerordentlich schwierig: So sind die Arbeitnehmervertretungen in den GFAs personell selten mit den Gesellenvertretungen in den Innungen identisch - das ist schon aufgrund der unterschiedlichen Zahl nicht leistbar; es gibt insgesamt 56 Handwerkskammern, aber z.B. allein im SHK-Gewerbe 483 Innungen. Auch stellt sich die Betreuungssituation der Gewerkschaftsmitglieder in den Innungen noch einmal deutlich schwieriger dar als in den Kammern. So haben die Kammern zwar die Rechtsaufsicht über die Innungen, haben also auch dafür zu sorgen, daß dort Gesellenausschüsse installiert werden; diese Aufgabe wird aber anscheinend oft nur lückenhaft wahrgenommen. Ist es schon auf Ebene der Kammern schwierig, ausreichend Kandidaten für die Arbeitnehmerliste zu aktivieren, stellt sich dieses Problem in den Innungen noch verschärft.

Die Situation in den Innungen, ihre Akzeptanz, Präsenz und Aktivität vor Ort differieren außerdem sehr stark. Das gilt auch für ihre Aufgeschlossenheit gegenüber den neuen ökologischen Tätigkeitsfeldern. Hier gibt es durchaus Innungen - und zwar nicht nur in größeren Städten -, die sich an Kampagnen z.B. zur Vermarktung von Solaranlagen beteiligen und entsprechende Schulungsmöglichkeiten, Informationsveranstaltungen und Arbeitskreise anbieten. Die meisten Innungen - so der immer wiederkehrende Tenor in unseren Gesprächen - sind jedoch eher konservativ. Gerade angesichts dieser Beharrungstendenzen auf der Innungsebene wäre es entscheidend wichtig, die Verbindung der gewerkschaftlichen Arbeit in den GFAs mit der Arbeit der Arbeitnehmervertreter in den Innungen herzustellen.



### **3. Interessenvertretungsk Kooperation Hersteller/Handwerk bei Kfz und SHK: unterschiedliche Voraussetzungen - unterschiedliche Ansätze**

#### **3.1 Betriebsrätekooperation - ein Konzept der Arbeitnehmerseite**

Wenn wir im folgenden den Potentialen des Ansatzes „Kooperation von Arbeitnehmervertretungen beim Hersteller und aus dem Handwerk“ unter der Perspektive seiner Eignung für Initiativen in Richtung Schaffung nachhaltiger Arbeitsplätze nachgehen, so muß zunächst festgehalten werden, daß es sich bei der Kooperation von Betriebsräten - im Gegensatz zum ersten Ansatz: der Mitarbeit von Arbeitnehmervertretern in den Gremien der handwerklichen Selbstverwaltung - um einen konsistent arbeitnehmerorientierten, gewerkschaftlichen Ansatz handelt. So bietet dieser Ansatz einmal die Möglichkeit, zunächst innerhalb der Arbeitnehmerseite unter Nutzung der dort zu Gebote stehenden Instrumente zu agieren, ohne bereits im Vorfeld Rücksichten auf die „andere Seite“ nehmen zu müssen. Auf diese Weise ist es möglich, die Kooperation zunächst zu etablieren, zu erproben und zu konsolidieren. Dann läßt sich von einer bereits gefestigten Basis aus die Entscheidung treffen, ob - und wenn ja, in welcher Weise - auch die jeweils betroffenen Arbeitgeber, also in unserem Falle die Handwerksunternehmen und ihre fachliche Organisation (Innungen, Fachverbände) einerseits und die Hersteller entsprechender Produkte und ihre Repräsentanten (Automobilproduzenten und Verband der deutschen Automobilindustrie bzw. SHK-Hersteller) andererseits, einzubeziehen sind.

#### **Kooperation gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte entlang der Wertschöpfungskette**

- Ein konsistent arbeitnehmerorientierter Ansatz!
- Installation der Zusammenarbeit ohne die Arbeitgeberseite möglich
- Erprobung und Stabilisierung des Konzepts vor der Entscheidung, ob die jeweiligen Arbeitgeber eingebunden werden sollen
- Vorreiterrolle des Fachausschusses VW-Audi ermöglicht
  - Übernahme bewährter Organisationsformen
  - Nutzung vorliegender Erfahrung
  - Unterstützung beim Aufbau von vergleichbaren Einrichtungen

Diese hier idealtypisch gezeichnete Vorgehensweise entspricht weitgehend der „Geschichte“ des Fachausschusses VW-Audi (s. Abschn. 3.4 in Teil C), der zugleich als der lebende Beweis dafür anzusehen ist, daß dieses Konzept sehr erfolgreich umgesetzt werden kann und dann eine Fülle von Möglichkeiten bietet. Diese Möglichkeiten bewegen sich stets innerhalb eines zwar begrenzten, aber erkennbar zugleich nicht unbedeu-



tenden Teils der im Rahmen der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen<sup>9</sup> zu verhandelnden Gegenstandsbereiche. Einbezogen werden können alle Themenfelder, bei denen die Möglichkeiten noch nicht ausgereizt sind, Maßnahmen zu treffen, von denen beide Seiten profitieren können.<sup>10</sup> Zu diesen Feldern, bei denen Verbesserungen im wechselseitigen Interesse wären, zählen zweifellos auch die im Rahmen des Projektes verfolgten Ansätze der umfassenden Nutzung von Altfahrzeugen und der Ausdehnung des Einsatzes ressourcensparender Haustechniken. Vor dem hier gegebenen Hintergrund stellt sich das Konzept der Betriebsrätekooperation zweifellos als überaus attraktiv dar und es sollte alles unternommen werden, um es möglichst breit und intensiv zu nutzen.

Zugleich muß aber die Frage gestellt werden, ob denn die dazu erforderlichen Voraussetzungen überall vorliegen bzw. ob sie ohne weiteres geschaffen werden können. Erforderlich ist nämlich zunächst einmal, daß es auf beiden Seiten (d.h. bei den Unternehmen des jeweils einzubeziehenden Handwerks und bei den entsprechenden Herstellern) eine Mindestzahl an handlungsfähigen, auch gewerkschaftlich orientierten Betriebsräten gibt, die zugleich auch einen substantiellen Teil der Beschäftigten innerhalb des Gewerks repräsentieren.

Auf der Seite der Automobilhersteller kann vom Vorliegen dieser Voraussetzung zweifelsfrei ausgegangen werden (durch die Bank starke Betriebsräte, gewerkschaftliche Vertrauensleute, hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad, intensive Zusammenarbeit mit der und Betreuung durch die IG Metall). Bei den Herstellern im SHK-Bereich sieht die Situation schon wesentlich vielschichtiger aus: Neben einigen großen Unternehmen, bei denen die Voraussetzungen jenen in der Automobilindustrie zumindest nahekommen, gibt es ein breites „Mittelfeld“, in dem zwar i.d.R. Betriebsräte vorhanden sein dürften, die aber über deutlich geringere Ressourcen verfügen - bei zugleich häufig wesentlich geringeren gewerkschaftlichen Organisationsgraden. Schließlich gibt es - nicht zuletzt z.B. im Bereich Solarthermie - eine Reihe von kleineren und mittleren Unternehmen, in denen bislang keine Betriebsräte gewählt wurden, die aber gleichwohl für Konzepte der Kooperation mit dem SHK-Handwerk durchaus ansprechbar sein können. Der Versuch, auch diese Unternehmen für eine Kooperation zu gewinnen, sollte auf alle Fälle unternommen werden.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Meist wird in diesem Zusammenhang von „Industriellen Beziehungen“ oder - neudeutsch - von „Industrial Relations“ gesprochen, ein weiterer Hinweis darauf, wie wenig die große Bedeutung des Handwerks denjenigen ins Blickfeld gerät, die sich mit solchen Fragen befassen.

<sup>10</sup> Oder um es „ökonomischer“ zu formulieren: Es spricht viel dafür, daß die pareto-optimale Situation, in der eine Partei nur noch auf Kosten der anderen Partei Verbesserungen erreichen kann, also die Arbeitgeber Vorteile nur auf Kosten der Arbeitnehmer und umgekehrt, hier auf zahlreichen Feldern noch nicht erreicht ist.

<sup>11</sup> Möglicherweise bildet eine erfolgreiche Kooperation mit Betriebsräten aus dem Handwerk und von anderen SHK-Herstellern auch einen Anstoß, dort dann ebenfalls Betriebsräte zu wählen.

### 3.2 Möglichkeiten der Betriebsrätekooperation im Kfz-Handwerk

Wie einige, im Rahmen des Projekts vorgenommene Auswertungen - die noch sehr viel weiter differenzierbar wären - zeigen (vgl. Abschn. 1 in Teil C), spricht viel dafür, daß im Kfz-Handwerk die für eine erfolgversprechende Kooperation mit Herstellerbetriebsräten erforderlichen Voraussetzungen weitgehend gegeben sind. Zwar hält sich die Zahl der Betriebsräte sehr in Grenzen: Von den betriebsratsfähigen Betrieben mit über 20 Beschäftigten sind es nur (oder immerhin?) 17 %; sie vertreten aber schätzungsweise doch gut ein Drittel<sup>12</sup> der Beschäftigten in betriebsratsfähigen Betrieben.<sup>13</sup> In diesen Betrieben mit Betriebsrat liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad bei 30 %.

Damit kann unterstellt werden, daß auch auf der Arbeitnehmerseite im Kfz-Handwerk die notwendigen Voraussetzungen vorliegen, damit Betriebsratskooperation Handwerk/Industrie in einer bundesweit ausgelegten markenspezifischen Form zum Erfolg geführt werden kann. Es spricht einiges dafür, daß sich im Bereich VW-Audi, in dem der einzige bislang installierte Fachausschuß angesiedelt ist, die Voraussetzungen noch etwas günstiger darstellen als in den anderen Markenbereichen.<sup>14</sup> Zu vermuten ist aber zugleich auch, daß bei den anderen großen deutschen Markennetzen (Opel, Mercedes, BMW, Ford) die Mindestbedingungen ebenfalls erfüllt wären, um einen derartigen Ansatz zu praktizieren. Von daher macht es also durchaus Sinn - wie vorgesehen<sup>15</sup> -, im nächsten Schritt Initiativen zur Gründung solcher Ausschüsse zu starten.

Zweifellos wird dabei auch wieder das Problem der überaus begrenzten Kapazitäten bei den in Betracht kommenden Betriebsräten und im hauptamtlichen Bereich der IG Metall rasch sichtbar werden. Möglicherweise gibt es dazu auch schon Lösungskonzepte bei den Beteiligten - an dieser Stelle sei nur darauf hingewiesen, daß es unbedingt sinnvoll scheint, wenn einer oder einige wenige Mitglieder aus dem bestehenden Fachausschuß zumindest für die Konstituierungsphase beratend eingebunden wären, um die dort bereits gemachten Erfahrungen einbringen und den Prozeß entsprechend beschleunigen zu können. (Soweit es sich bei diesen Beratern um Betriebsräte aus dem VAG-Bereich handelt und es um markenspezifische und möglicherweise auch gegenüber Vertretern anderer Unternehmen kritische Themen oder Informationen geht, könnte man ggf. bei diesen Punkten auf die Beteiligung verzichten.)

---

<sup>12</sup> Zu den Schwierigkeiten einer genauen Abgrenzung wegen der Einbeziehung von Werksniederlassungen in die Betriebsratswahlauswertungen vgl. Abschn. 1 in Teil C.

<sup>13</sup> Umgekehrt gilt allerdings auch, daß ungefähr 83 % der betriebsratsfähigen Betriebe keine gewählte Arbeitnehmervertretung haben.

<sup>14</sup> So jedenfalls war es zum Zeitpunkt der Betriebsratswahlen 1987, für die markenbezogene Auswertungen vorgenommen werden konnten (vgl. Mendius u.a. 1993).

<sup>15</sup> Vgl. dazu die Ergebnisse der Fachtagung im November 1998.

## **Installation von gemeinsamen Ausschüssen von Hersteller- und Kfz-Handwerks-Betriebsräten - ein Modell für das gesamte Kfz-Gewerbe?**

### **Mindestvoraussetzungen**

- Bei allen deutschen Automobilherstellern (und auch bei den wichtigsten Importeuren) handlungsfähige Betriebsräte vorhanden
- Im Kfz-Handwerk ausreichende Zahl von Betriebsräten durchweg bei den deutschen Herstellern (schätzungsweise 90 % der Kfz-Betriebe mit Betriebsrat und ein erheblicher Teil der Beschäftigten im Kfz-Handwerk)
- Wegen begrenzter Kapazitäten (vor allem auch im hauptamtlichen IG Metall-Bereich) und weil hier derzeit die Masse der Mitglieder: ist Konzentration zunächst auf diesen Bereich plausibel

### **Aber**

- Auch die Arbeitnehmer bei den Importeuren (ca. 30 % Marktanteil) und bei den „Freien Werkstätten“ (über 20.000 Betriebe) müssen mittelfristig einbezogen werden
- Konzepte dafür sind noch nicht in Sicht

Über die Installierung von Fachausschüssen bei den großen deutschen Automobilherstellern ließen sich vermutlich direkt um die 90 % der Kfz-Betriebe mit Betriebsrat und ein noch höherer Prozentsatz der derzeit im Kfz-Handwerk in der IG Metall organisierten Beschäftigten erreichen. Über diese Betriebsräte erfaßt wären vermutlich ca. 20 % der Arbeitnehmer im Kfz-Handwerk.<sup>16</sup> Auch diese Überlegungen zeigen, daß es als absolut plausibler Ansatz anzusehen ist, angesichts sehr begrenzter Ressourcen zunächst dort anzusetzen, wo die günstigsten Aufwand-/Ertragsrelationen zu erwarten sind. Dafür sprechen auch der absehbare weitere Konzentrationsprozeß bei den Markenbetrieben und die Tatsache, daß erfolgreiche Arbeit von bestehenden Betriebsräten in Fabrikatsunternehmen (die durch die Fachausschußbeteiligung noch wirksamer und attraktiver werden kann) eine wichtige Voraussetzung für die Schaffung weiterer Betriebsräte in einem Markennetz sein kann - wenn sie entsprechend bekannt gemacht wird und wenn die Kollegen aus diesen Betriebsräten bereit sind, sich an solchen Initiativen zu beteiligen. Wie gezeigt, sind auch dafür noch erhebliche Spielräume vorhanden: Auch bei den deutschen Markennetzen gibt es durchweg nur in einem Bruchteil der betriebsratsfähigen Unternehmen eine Arbeitnehmervertretung, so daß sich eine Offensive zur Gründung weiterer Betriebsräte nach der Installierung von Fachausschüssen (und mit deren Unterstützung) als der nächste Schritt anbieten dürfte.

Für eine systematische Einbeziehung der Betriebsräte bei Unternehmen aus dem Markennetz ausländischer Hersteller dagegen müßte vermutlich - da die Zahl jeweils sehr

---

<sup>16</sup> Man ist hier zumindest im Moment auf - an den Ergebnissen der Betriebsratswahl 1987 orientierte - Schätzungen angewiesen, da Auswertungen nach Markenzugehörigkeit für die Wahlergebnisse 1998 nicht vorliegen und möglicherweise auch nicht oder nicht ohne weiteres durchführbar wären.

gering ist - ein anderes, markenübergreifendes Konzept entwickelt werden. Erst recht würde das für die Erfassung, Mitbetreuung und Organisation der vielen markenfreien Betriebe gelten, wobei sich hier auch die - später in Zusammenhang mit dem SHK-Handwerk behandelte - Frage stellt, ob in diesem Falle anstelle einer bundesweiten Organisationsform, für die bei den großen deutschen Marken sehr viel spricht, nicht besser auch lokal ansetzende Konzepte ins Auge gefaßt werden sollten.

Es sei an dieser Stelle nur kurz erwähnt, daß die „freien Werkstätten“ (und damit auch ihre Beschäftigten) zwar keine formell-vertraglichen Beziehungen zu den Automobilherstellern unterhalten, daß aber auch ihre Situation in vielfältiger Weise durch die Automobilhersteller mitbestimmt wird. Das ergibt sich schon daraus, daß sie mit deren Produkten befaßt sind. Auch wenn es keine vertraglichen Beziehungen gibt, müssen sich die Hersteller sehr wohl darüber im klaren sein, daß jemand, der mit seinem Auto notorisch unzufrieden ist, dafür letztlich den Hersteller auch dann dafür mitverantwortlich macht, wenn er es in einer freien Werkstatt warten und reparieren läßt. Schon von daher können die Automobilherstellern an schlechten Werkstattdienstleistungen auch in diesem Bereich kein Interesse haben. Deshalb unterstützt auch der ZDK die freien Werkstätten beispielsweise bei ihrem Kampf um den - im Rahmen der geltenden GVO (s. Abschn.3 in Teil B) prinzipiell zugesagten - Zugang zu den für Reparaturen erforderlichen technischen Informationen.

Mit der Akzentsetzung auf deutsche Markenbetriebe soll überhaupt nicht bezweifelt werden, daß gerade auch die Betriebe ausländischer Marken und die vielen Markenfreien aufgrund der dort anzutreffenden Konstellationen eigentlich besondere Aufmerksamkeit verdienen. Die Konfrontation mit der real existierenden Situation läßt aber nur den Schluß zu, daß angesichts begrenzter Möglichkeiten eine Schwerpunktsetzung unausweichlich ist, die sich mehr noch als an der abstrakt gegebenen interessenpolitischen Wünschbarkeit am Vorhandensein möglichst konkreter Ansatzpunkte und an den voraussichtlichen Erfolgchancen orientieren muß.<sup>17</sup>

Daß große Organisationen sich immer auch um die Interessen von Minderheiten innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs kümmern sollten, ist eine weit verbreitete Einschätzung. Das gilt um so mehr, wenn gerade bei diesen Minderheiten große, prinzipiell mobilisierbare Potentiale für eine Mitgliedschaft vorhanden sind (wie es bei der IG Metall und den Arbeitnehmern bei freien Kfz-Betrieben zweifellos der Fall ist). Zugleich müssen aber die schon vorhandenen Mitglieder zu ihrem Recht kommen. Wendet man diese Perspektive an, so ist die IG Metall im Kfz-Handwerk zumindest derzeit noch hauptsächlich eine Vertretung der markengebundenen großen Kfz-Betriebe deutscher Hersteller, ihrer Werksniederlassungen und Vertriebszentren. Ausgehend von dieser Situation auf der einen Seite und der Notwendigkeit der Erschließung neuer Betriebe und Mitglieder auf der anderen Seite, wird es darauf ankommen, eine Lösung zu finden, die

---

<sup>17</sup> Dies gilt im übrigen genauso für die Möglichkeiten im Rahmen des Projektes - eine auch nur einigermaßen angemessene Auseinandersetzung mit den Problemen und Handlungsbedingungen in den gut 25.000 (Tendenz steigend) markenfreien Kfz-Betrieben wäre Gegenstand für eine eigene Untersuchung.

beidem gerecht wird: der Wahrung der Belange der derzeit Organisierten und der Erschließung neuer Mitglieberschichten, wobei ersteres auf Dauer auch kaum gelingen kann, wenn beim zweiten keine erheblichen Erfolge erzielt werden.<sup>18</sup>

### **3.3 Zusammenarbeit von Hersteller- und Handwerks-Arbeitnehmervertretern im SHK-Bereich**

Die Situation im SHK-Handwerk ist im Vergleich zum Kfz-Handwerk grundlegend anders zu beurteilen. Im SHK-Handwerk erreicht man über Betriebsräte (von knapp 47.000 Betrieben haben nur 230 eine gewählte Arbeitnehmervertretung) nur 3,3 % der 484.000 Beschäftigten. Dem stehen fast 5.000 betriebsratsfähige Betriebe ohne Interessenvertretung gegenüber. Die Situation ist also erkennbar weit ungünstiger als im Kfz-Handwerk. Zweifellos muß unter diesen Voraussetzungen der Ansatz „Betriebsräte schaffen“ weiterhin hohe Priorität haben.<sup>19</sup>

#### **Hersteller-/Handwerkskooperation auf der Betriebsratsebene - funktioniert das Kfz-Modell auch im SHK-Handwerk?**

- Handlungsfähige Betriebsräte nur bei mittleren und größeren Herstellern
- Gerade im „Ökosegment“ auch kleinere und mittlere Unternehmen ohne „konventionellen Betriebsrat“
- Nur sehr geringe Zahl von Betriebsräten im SHK-Handwerk
- Gezielte gewerkschaftliche Aktivitäten für das SHK-Handwerk erst im Anlaufen
- Keine eindeutige Zuordnung von SHK-Betrieben zu bestimmten Herstellern
- Kein funktionierender überregionaler Erfahrungsaustausch zwischen Hersteller- und SHK-Betriebsräten oder Arbeitnehmervertretern

#### **Resultat**

**Mindestvoraussetzungen für das Modell Fachausschuß à la Kfz daher derzeit nicht erfüllt!**

Solange das nicht in größerem Umfang gelungen ist, stellt sich damit aber zugleich auch die Frage, ob in diesem Falle ein ähnlich wie der Fachausschuß VW-Audi ausgelegtes, markenspezifisch-bundesweites Modell tatsächlich sinnvoll und praktikabel wäre, zu-

<sup>18</sup> Durch die in vieler Hinsicht als problematisch zu bewertende Entwicklung der Verkleinerung der Markennetze wird es auch dazu kommen, daß viele ehemalige Vertragsbetriebe sich als „Markenfreie“ wiederfinden. Soweit es sich um Betriebe mit Betriebsräten oder zumindest mit aktiven Gewerkschaftsmitgliedern handelt, könnten sich darüber auch Ansatzpunkte zur besseren organisationspolitischen Erschließung des Bereichs der Markenfreien ergeben.

<sup>19</sup> Dies ist gerade im Handwerk ein überaus aufwendiges Unterfangen und bei den vorhandenen Kapazitäten auf der Ebene der Verwaltungsstellen von den für das Handwerk zuständigen Sekretären i.d.R. immer nur fallweise zu erreichen - die substantielle Erhöhung der Zahl der Betriebsräte auf diesem Weg benötigt daher nicht zuletzt einen sehr langen Atem (vgl. auch Mendius u.a. 1993, S. 129 f.)

mal der Unterschied zur dort vorfindlichen Situation nicht nur in der geringeren Zahl von Handwerksbetriebsräten besteht, sondern vor allem auch darin, daß es eine eindeutige Zuordnung zu einem Hersteller wie bei den markengebundenen Kfz-Betrieben nicht gibt.

**SHK: Schwierigere Ausgangsbedingungen als bei Kfz - was ist zu tun?**

Zunächst „Modellversuch“ in einer Region mit dort ansässigen SHK-Herstellern, SHK-Betrieben mit Betriebsrat, einem GFA bei der Handwerkskammer, einer interessierten Innung mit aktiver „Gesellenvertretung“; dazu

**Bildung einer „Initiativgruppe“ aus**

- einigen aufgeschlossenen Hersteller- Betriebsräten
- interessierten SHK-Betriebsräten
- Zuständigen für die Handwerksarbeit (DGB-Kreis, IGM-Verwaltungsstelle)
- Arbeitnehmervertreter aus GFA und Innung
- Bereitstellung einer „Mindestinfrastruktur“

Diese strukturellen Voraussetzungen, die sich zumindest auf absehbare Zeit kaum grundlegend ändern werden, legen es u.E. nahe, zwar das Konzept der „Kooperation Herstellerbetriebsräte/Betriebsräte im Handwerk“ durchaus weiter zu verfolgen, aber dabei einen etwas anders gearteten Ansatz zu wählen. Ausgegangen wird dabei von der Überlegung, daß es bestimmte regionale Konzentrationen bei den Herstellern von SHK-Ausrüstungen und besonders im Solarthermie-Segment gibt, und daß die Einbeziehung von SHK-Betrieben mit (aber auch ohne) Betriebsrat durch gewerkschaftliche Aktivitäten vermutlich ebenfalls nicht regional völlig gleichverteilt ist. Daher dürfte aus unserer Sicht unter den gegebenen Bedingungen im SHK-Gewerbe am ehesten eine Vorgehensweise Erfolg versprechen, die auf der lokalen Ebene - also z.B. im Zuständigkeitsbereich von einer Verwaltungsstelle der IG Metall (eventuell auch zwei oder drei) - ansetzt. Dort wäre zunächst zu versuchen, kleine Kerne für ein Kooperationsmodell zu schaffen, die dann später so etwas wie eine Keimzelle für einen „induktiven“, von unten nach oben ausgerichteten Aufbau einer Kooperationsinfrastruktur bilden könnten. Quasi als erste Testläufe könnte man die im Projekt veranstalteten Workshops werten, die gezeigt haben, daß ein Interesse an Kooperation durchaus vorhanden ist. Zugleich wurde aber auch deutlich, daß es sich unter den derzeitigen Umständen kaum von selbst dauerhaft organisieren wird und wirksam werden kann.<sup>20</sup>

20

Um dennoch einen Wirkungsgrad/Ausstrahlungseffekt einer solchen Kooperation über den unmittelbaren Bereich der ausgewählten Region zu erzielen, wäre zu überlegen, wie sich die Arbeit solcher Kooperationskeimzellen mit der Arbeit des SHK-Branchenausschusses auf Ebene der IG Metall sinnvoll verknüpfen ließe.



Für die Initiierung langlebiger Formen der lokalen Zusammenarbeit ist offenbar mehr erforderlich als ein einmaliger Anstoß von außen. Sinnvoll wäre die Schaffung kleiner Arbeitsgruppen, bestehend aus zwei bis drei Herstellervertretern, einigen Betriebsräten oder anderen gewerkschaftlich aktiven KollegInnen aus dem SHK-Handwerk und mindestens einem Vertreter der zuständigen Verwaltungsstellen. Wegen des lokalen Ansatzes und um die ohnedies knappen Einflußchancen besser zu nutzen, wäre es auch angebracht, den Versuch zu machen, an der Kooperation die Arbeitnehmervertreter bei der zuständigen Innung bzw. auch der Kammer zu beteiligen, um so auch eine Verbindung der beiden Ebenen „Mitbestimmung im Betrieb“ und „Beteiligung im Handwerk“ zu erreichen (vgl. dazu Abschn. 3).

Die Erfahrung zeigt, daß auch zunächst eher informelle Kooperationen, um arbeitsfähig zu werden und zu bleiben, auf ein Minimum an Kontinuität angewiesen sind und ein Mindestmaß an organisatorischer Infrastruktur benötigen. Im Fachausschuß VW-Audi werden diese Voraussetzungen bekanntlich durch die Beteiligung des Herstellerbetriebsrats, der einige Ressourcen mobilisieren kann, sowie über das Engagement der örtlichen Verwaltungsstelle und der Handwerksabteilung beim Hauptvorstand der IG Metall, die erheblichen Arbeitsaufwand investiert haben, gewährleistet. Da aber alles dafür spricht, daß ähnliche Voraussetzungen bei lokalen „SHK-Initiativen“ kaum vorliegen werden, sollte überlegt werden, ob neben der auch hier obligatorischen Bereitschaft aller Beteiligten mitzuarbeiten auch ein Minimum an Ausstattung geschaffen werden kann - beispielsweise durch den Einsatz eines Stipendiaten/Praktikanten der Hans-Böckler-Stiftung, ggf. auch durch die Schaffung einer ABM-Stelle und Übernahme der Sachkosten (Organisationsmittel, z.B. Raum für Stipendiaten) durch die zuständige Gewerkschaft.



#### **4. Betriebsübergreifende Zusammenarbeit der Arbeitnehmerseite und Kooperation mit den Arbeitgebern - zwei Seiten einer Medaille?**

Wie im Einleitungsabschnitt bereits ausgeführt wurde, kann die Frage, ob sich die Arbeitnehmerseite auch für die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen mitverantwortlich fühlen und entsprechend engagieren soll, längst als positiv entschieden betrachtet werden. Unter den gegebenen Bedingungen (sehr begrenzte Ansatzpunkte in der Betriebsverfassung, aber auch auf der Ebene der Unternehmensmitbestimmung) bedeutet das zugleich auch eindeutig, daß Schritte in diese Richtung durch betriebliche Interessenvertretungen nur erfolgreich sein können, wenn sie in Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite erfolgen. Damit wird eine vom Grundsatz her kooperative Position verfolgt, wie sie z.B. auch für die seit dem Regierungswechsel wieder in Gang gekommenen Aktivitäten zur Schaffung eines „Bündnisses für Arbeit“ charakteristisch ist. Davon unberührt bleibt, daß es, um in einer derartigen Zusammenarbeit wirkungsvoll agieren zu können, geradezu funktional erforderlich ist, unter bestimmten Voraussetzungen die eigene Konfliktfähigkeit nicht nur verbal zu unterstreichen, sondern ggf. auch praktisch demonstrieren zu können.

##### **Neue Arbeitsplätze schaffen - nur möglich in Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite?**

- Weder Betriebsverfassungsrecht noch Unternehmensmitbestimmung in der derzeitigen Form geben der Arbeitnehmerseite Möglichkeiten, „arbeitsplatz-schaffende“ Aktivitäten zu erzwingen
- Jede Form derartiger Aktivitäten setzt Kooperationsbereitschaft mit den Arbeitgebern voraus
- Die Demonstration weiter vorhandener Konfliktfähigkeit erhöht aber die Chance, dabei „ernstgenommen“ zu werden

Das diskutierte Instrument „Beteiligung an der Handwerksselbstverwaltung“, auch in der spezifischen Form der Mitarbeit in GFAs, ist per se kooperationsorientiert in Richtung auf die Unternehmen; die Hersteller-/Handwerks-Zusammenarbeit im Fachausschuß VW-Audi ist es im konkreten Fall erkennbar auch. Dennoch gibt es substantielle Unterschiede zwischen beiden Instrumenten: Im einen Fall schaffen sich die Arbeitnehmervertretungen ein eigenes Forum, an dem sie dann die Arbeitgeberseite beteiligen. Im anderen Fall gibt es ein von der Konstruktion her auf ein Übergewicht der Arbeitgeber ausgelegtes Instrument, an dem die Arbeitnehmer (falls es die Arbeitgeber überhaupt für erforderlich halten, es einzurichten) als Minderheit mitarbeiten können.

Festzuhalten ist aber auch, daß sich bei beiden Varianten die Sinnhaftigkeit des Vorgehens nur in der Praxis erweisen kann, und zwar daran, ob es gelingt, gemeinsam Vereinbarungen zu treffen, Aktivitäten einzuleiten usw., von denen auch die Arbeitnehmerseite profitiert. Solange dies nach Einschätzung aller Beteiligten der Fall ist, gibt es diesbezüglich auch keine maßgeblichen Unterschiede zwischen beiden Modellen. Anders stellt sich die Situation dar, wenn es sich zeigen sollte, daß die Kooperation mit der „anderen Seite“ überhaupt nicht funktioniert oder die erzielten Vorteile sehr einseitig zuungunsten der Arbeitnehmer verteilt anfallen. Unter diesen Voraussetzungen ermöglicht es das originäre Arbeitnehmerinstrument „Interessenvertretungsk Kooperation“, sich jederzeit aus der Zusammenarbeit mit der anderen Seite wieder zurückzuziehen, ohne daß damit das Konzept der Kooperation zwischen den Arbeitnehmervertretungen sinnlos geworden wäre. Dagegen ist die Beteiligung an der Kammerarbeit und an den GFAs dadurch charakterisiert, daß sie - wenn sie sich aus Arbeitnehmersicht als problematisch herausstellt - zwar prinzipiell von den Gesellenvertretern boykottiert werden kann. Das bedeutet aber nicht nur, daß die Arbeitgeberseite darüber in aller Regel ohne weiteres zur Tagesordnung übergehen kann, sondern vor allem auch, daß für die Arbeitnehmer damit ein Forum verlorengelht, das auch die Funktion haben kann, die Thematisierung zukunftssträchtiger Aufgaben voranzutreiben, Gelegenheit zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit solchen Fragen zu bieten usw. Die Arbeitnehmer wären also letztlich die negativ Betroffenen.

Nicht zuletzt aus diesem Grunde scheint uns eine Vernetzung der Beteiligung an GFAs oder anderen Aktivitäten im Rahmen der Handwerksselbstverwaltung mit lokalen, auf der betrieblichen Interessenvertretungsschiene ansetzenden Aktivitäten (s. Abschn. 2) so wichtig.

Zugleich zeigt die Erfahrung, daß die Neigung zu wirklicher Kooperation seitens der Arbeitgeber höher einzuschätzen ist, wenn sie ein Angebot von einer Einrichtung erhalten, die bereits bewiesen hat, daß sie in der Lage ist, Problemlösungen voranzutreiben und erkennbar über Rückhalt bei den Beteiligten verfügt. Entscheidend bleibt also für die Bereitschaft zur wirklichen Zusammenarbeit seitens der Arbeitgeber, ob sie sich davon auch für sich selbst Vorteile versprechen können. Während der Fachausschuß VW-Audi erkennbar sowohl in den Augen der VW-AG als auch der Repräsentanten des Markennetzes bereits augenfällig demonstriert hat, daß er dazu in der Lage ist,<sup>21</sup> müssen GFAs wohl solche Erfolgsbeweise erst noch liefern. Die strukturellen Durchsetzungsbarrieren in diesem Gremium, die geringen Ressourcen, die mangelnde qualifikatorische Vorbereitung der dort tätigen Arbeitnehmervertreter machen es allerdings derzeit außerordentlich schwer, solche Erfolgsbeweise tatsächlich zu erbringen.

---

<sup>21</sup> Dafür spricht nicht nur die Bereitschaft, im Fachausschuß mitzuarbeiten, sondern vor allem, was dort bereits erreicht werden konnte (vgl. Abschn. 4 in Teil C).

Daß es - egal bei welchen Themenstellungen - gelingt, zu verdeutlichen, daß bestimmte Probleme entweder überhaupt nur dort oder jedenfalls viel besser gelöst werden können, wenn die Arbeitnehmerseite beteiligt wird, ist um so wichtiger, weil es ausgehend von solchen Erfolgen auch sehr viel eher zu erreichen ist, daß auch neuartige Themen wie Altfahrzeugdemonontage und zeitwertgerechte Reparatur oder Initiativen zur stärkeren Verbreitung ressourcensparender Haustechniken im Sinne von Arbeitsplatzschaffung und ökologischen Effekten aufgegriffen und vorangetrieben werden.

**Mitarbeit in der Handwerksselbstverwaltung und Betriebsrätekooperation zielen auf Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite, es besteht aber ein wichtiger Unterschied**

- Betriebsrätekooperation kann auch funktionieren, wenn sich die Arbeitgeber nicht beteiligen wollen - ist insofern auch ein eigenständiges Instrument der Arbeitnehmer
- Die Nutzung der Handwerksselbstverwaltung und speziell der GFA's für die Themen der Arbeitnehmerseite kann durch die Mehrheit der Arbeitgeber blockiert werden

**Für beide Bereiche aber gilt**

Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit seitens der Arbeitgeber wird um so höher sein,

- je kompetenter die Arbeitnehmerseite auftritt
- je deutlicher sie machen kann, daß sie über uneingeschränkten Rückhalt bei den Arbeitnehmern verfügt
- je überzeugender sie demonstrieren kann, daß sich viele Probleme mit ihr, aber keine gegen sie lösen lassen

Die Kooperation zwischen Arbeitnehmervertretungen verschiedener Unternehmenstypen kann sich, wie gezeigt, stets als sichere Basis auf die jedenfalls innerhalb der Gewerkschaften noch immer zentralgestellte gemeinsame Interessenlage als „abhängig Beschäftigte“ rückbeziehen. Damit sie praktisch wirksam wird, läßt sie sich zugleich auch über konkrete übereinstimmende Anliegen rechtfertigen (in unserem Falle über die Möglichkeit der Schaffung bzw. Sicherung von Arbeitsplätzen durch zeitwertgerechte Reparatur und Recycling einerseits und verstärkte Ausbreitung ressourcensparender Haustechniken andererseits). Die Bestimmung gemeinsamer Interessenlagen zwischen Handwerk und Industrie, die dazukommen muß, damit eine Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern aus beiden Bereichen Sinn macht, ist dagegen prinzipiell wesentlich komplexer.

Selbstverständlich wäre beispielsweise auch eine betriebsübergreifende Kooperation von Betriebsräten aus dem Handwerk mit den jeweiligen Arbeitgebern, z.B. mit dem Ziel, sich im Sinne von „Gegenmachtbildung“ besser **gegen** die Produzenten (Automobil, SHK) durchsetzen zu können, denkbar. Diese Variante wird aber nicht nur hintangestellt, weil sie in der Tat für die Handwerks-Betriebsräte das besondere Problem mit sich bringen würde, u.U. in Konflikt mit ihren KollegInnen bei den Herstellern zu gera-

ten, sondern vor allem deshalb, weil sie derzeit kaum aktuell scheint: Aufgrund der Kräfteverhältnisse wären dazu im SHK-Bereich sowohl Handwerksunternehmen als auch die dortigen Betriebsräte schwerlich in der Lage; und im Automobilsektor, wo die anscheinend höhere Kooperationsbereitschaft der Kfz-Hersteller durchaus auch etwas damit zu tun hat, daß sich - im Unterschied zu SHK - die Organisation der Kfz-Unternehmen schon verschiedentlich als fähig erwiesen hat, auch Konflikte mit Herstellern durchzustehen (z.B. bei Änderungen der Händlerverträgen), ist man derzeit zumindest bei den für eine Zusammenarbeit über Fachausschüsse gedachten Themenbereichen offensichtlich eindeutig der Ansicht, hier über ein kooperatives Herangehen mehr erreichen zu können.

Die Bereitschaft zur tragfähigen Kooperation mit dem jeweiligen Handwerk setzt zunächst einmal im Minimum voraus, daß die Industrie davon ausgeht, daß sie die Handwerkszweige auch weiterhin als Vertriebs- und Service-Organisation und damit als entscheidende Schnittstelle zum Endkunden nutzen will. Das wird hier bis auf weiteres unterstellt. Käme man bei den Endproduktherstellern zu der Einschätzung, diesbezüglich völlig andere Wege zu gehen, entfielen damit die Basis für einen kooperativen Ansatz weitgehend. Wieweit dann eine Situation gegeben wäre, in der eine Kooperation zwischen Arbeitnehmervertretern des Handwerks und den Unternehmen des Handwerks gegen die Hersteller möglich und funktionsfähig wäre, kann hier nicht untersucht werden - sie scheint aber angesichts der verschiedentlich angesprochenen Voraussetzungen durchaus fraglich.

Damit soll keineswegs gesagt werden, daß etwa eine Entwicklung in Richtung auf einen weitgehenden Verzicht auf das jeweils zugeordnete Handwerk als Vertriebs- und Servicepartner völlig aus der Welt sei. Im Gegenteil: Es gibt immer wieder Verlautbarungen prominenter Hersteller, die z.B. im Kfz-Bereich besagen, daß man sich statt des Arbeitens mit selbständigen Vertragshändlern auch ein „Franchise-Konzept“ vorstellen könne und sich im SHK-Bereich wegen der unzulänglichen Marketingaktivitäten und andauernden Qualitätsprobleme im Service mit der Frage befassen, ob nicht ein Aufgeben des dreistufigen Vertriebswegs zugunsten einer Direktvermarktung erwogen werden müsse. Bislang kann man aber noch zu dem Schluß kommen, daß es sich hier eher um „Drohgebärden“ mit dem Ziel, das Handwerk „auf Trab zu bringen“, als um ernsthafte Alternativen handelt.

#### **Die Hersteller von Produkten wie Solaranlagen oder Kraftfahrzeugen**

- sind prinzipiell in der Lage, Vertrieb, Installation, Wartung und Reparatur auch ohne das jeweilige Handwerk zu organisieren
- Eine entsprechende Umorientierung würde einen erheblichen Teil des Arbeitsvolumens aus dem Handwerk abziehen und dort Arbeitsplätze in großem Umfang gefährden
- Daher haben nicht nur die Unternehmen des SHK- und des Kfz-Handwerks, sondern auch die Arbeitnehmer ein Interesse daran, sich als attraktiver, möglichst unentbehrlicher Partner der Hersteller zu präsentieren

Hält man die auf Kooperation mit den Herstellern ausgerichtete Variante für die unter den gegebenen Bedingungen allein erfolgversprechende, so kommt es entscheidend darauf an, daß sich die jeweiligen Handwerke und ihre Beschäftigten als diejenigen profilieren, mit denen gemeinsam sich wirtschaftliche Erfolge viel eher erreichen lassen als gegen sie.

Es spricht einiges dafür, daß das im großen und ganzen dem Kfz-Handwerk bislang besser gelungen ist als dem SHK-Gewerbe. Auch wenn es keine Anhaltspunkte dafür gibt, daß das etwas damit zu tun hat, daß dort die Betriebsinhaber intelligenter oder die Belegschaften fleißiger bzw. motivierter sind, macht es dennoch Sinn, sich die Frage zu stellen, ob es Ansatzpunkte gibt, mit denen sich die Betriebe des SHK-Gewerbes für die Hersteller unentbehrlicher und damit auch ihre Arbeitsplätze sicherer machen können, und ob man dabei auf Erfahrungen aus der Beziehung Kfz-Handwerk/Automobilhersteller zurückgreifen kann. Gerade der verstärkte Einsatz ressourcensparender Haustechniken ist ein Feld, bei dem Hersteller (unbeschadet der Tatsache, daß man sicherlich auch von ihnen noch weitaus intensivere Marketingbemühungen erwarten könnte) nach unseren Erfahrungen die Rolle des SHK-Handwerks als Botschafter für neue Produkte mehr als skeptisch sehen, teilweise - wie erwähnt - schon mit der Konsequenz, daß laut über andere Vertriebsformen nachgedacht wird. Deshalb scheint es ein durchaus erfolgversprechender Ansatz, wenn die Arbeitnehmerseite glaubhaft signalisieren kann, daß sie etwas anzustoßen in der Lage ist, was dem SHK-Handwerk und den Ausrüstungsherstellern offensichtlich bislang kaum gelang, nämlich die Organisation eines Dialogs mit dem Ziel der gemeinsamen Erschließung von Absatz- und Beschäftigungschancen. Noch plausibler wird dieser Ansatz, wenn man es schafft, zu vermitteln, daß sich - indem damit zugleich auch Nachhaltigkeitsziele verwirklicht werden - im selben Moment auch die Aussichten der Branche, sich als ökologiegerechter und zukunftsfähiger Bereich zu etablieren, insgesamt erheblich verbessern.

Ähnlich stellt sich die Situation im Bereich der zeitwertgerechten Reparatur und der weitgehenden Verwertung von Altfahrzeugen dar: Wenn die Arbeitnehmervertretungen z.B. über die Fachausschüsse dieses Thema systematisch aufgreifen und Konzepte entwickeln, wie damit Arbeitsplätze im Kfz-Handwerk gesichert und neue im Demontage- und Aufbereitungsbereich (die sich auch für nicht mehr benötigte Arbeitnehmer aus dem Kfz-Handwerk eignen) geschaffen werden können, wird damit demonstriert, daß die Arbeitnehmerseite Maßgebliches zur Zukunftssicherung der Automobilwirtschaft beitragen kann und will, und es wird damit weiter unterstrichen, wie lohnend die Kooperation mit der ihrerseits vernetzten Arbeitnehmerseite im Automobilbereich sein kann.

### **Handwerk muß unentbehrlicher Partner der Industrie bleiben - der Part der Arbeitnehmer**

Wenn die Arbeitnehmerseite demonstrieren kann, daß sie auf die Sicherung dieser Funktion besser vorbereitet ist als die Unternehmen, weil sie

- den Dialog mit den Herstellern über die Interessenvertretungsschiene bereits erfolgreich praktiziert (Kfz-Handwerk) oder
  - mit Aussicht auf Erfolg dabei ist, ihn zu organisieren,
- stärkt das ihre Position

Wenn sie darüber hinaus ihre Kompetenz bei der Erschließung ökologieorientierter Aufgabenfelder

- beispielsweise über das Vorantreiben von ressourcensparenden Haustechniken
- oder der Kreislauforientierung in der Automobilwirtschaft (Altfahrzeugdemontage, zeitwertgerechte Reparatur)

unter Beweis stellt, leistet sie damit auch einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit nicht nur der eigenen Arbeitsplätze!

Energiespar- und Emissionsverringerungsmaßnahmen und Schließung von Stoffkreisläufen bei möglichst weitgehender Vermeidung unnötiger energieaufwendiger Stoffumwandlungsprozesse gehören zu den wichtigsten Aufgaben einer ökologieverträglicheren Organisation unseres Wirtschaftssystems. Gleichzeitig bieten sie eine Fülle von Beschäftigungsmöglichkeiten - gerade im Handwerk. Die Arbeitsplatzgewinne werden um so umfangreicher sein, je rascher und nachhaltiger die Rahmenbedingungen geändert werden, und zwar weg von der Prämierung hohen Ressourcenaufwands und weg von der Abstrafung personalintensiver Produktionen und Dienstleistungen hin zu Faktorpreisen, die die „ökologische Wahrheit“ sagen und damit menschlicher Arbeitskraft wieder eine faire Chance geben.

### **Energieeinsparung, Emissionsvermeidung, Produktlebensdauererlängerung und weitgehende Schließung von Stoffkreisläufen sind nicht nur nötig - sie sind auch möglich!**

- Damit verbunden sein kann die Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen gerade im Handwerk
- Behindert werden solche Entwicklungsperspektiven derzeit noch durch die Begünstigung umweltaufwendiger und durch die Benachteiligung beschäftigungsintensiver Produktionen und Dienstleistungen
- Eine Herstellung fairer Wettbewerbschancen für den Faktor Arbeit ist daher eine entscheidende Erfolgsvoraussetzung
  - Die Arbeitnehmer und ihre Vertretungen sind nicht nur gezwungen in Richtung auf Sicherung der Arbeitsplätze und der natürlichen Lebensbedingungen aktiv zu werden - es gibt dafür auch praktikable Ansatzpunkte
  - Einige erste konkrete Hinweise wollte das Projekt liefern
  - Mittelbar aber auch von der Exportsituation

Einige Anhaltspunkte dafür zu liefern, daß es dazu durchaus auch konkrete Ansatzmöglichkeiten für die Arbeitnehmer und ihre Vertretungen im Handwerk gibt, war eine Aufgabe des Projekts. Zu hoffen bleibt, daß es darüber hinaus gelungen ist, wenigstens einige Hinweise zu liefern, welche ersten Schritte zu tun sind, damit es wenigstens in bestimmten Bereichen gelingt, daß sich vom Verlust der Beschäftigungsmöglichkeit bedrohte oder bereits betroffene Arbeitnehmer aus dem Handwerk durch gemeinsame Aktionen tatsächlich quasi an den eigenen Haaren aus dem bislang unentrinnbar scheinenden Sumpf der Arbeitslosigkeit herausziehen bzw. vermeiden können, überhaupt erst in ihn hineinzugeraten.



## Literatur

- Altmann, N.; Deiß, M.: Arbeit in der vernetzten Produktion. In: D. Schulte (Hrsg.): Arbeit der Zukunft, Beiträge zur Reformdiskussion im Deutschen Gewerkschaftsbund und seinen Gewerkschaften, Band 5, Köln 1996, S. 84-103.
- Altvater, E.: Der Traum vom Umweltraum - Zur Studie des Wuppertaler Instituts über ein „zukunfts-fähiges Deutschland“. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 1, 41. Jg., Bonn 1996.
- Appelbaum, E.; Schettkat, R.: Employment Developments in Industrialized Economies: Explaining Common and Diverging Trends, WZB-Discussion Paper, Berlin 1993.
- Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik: Memorandum '95 - Stärkung des Sozialstaates - Wirtschaftspolitik für Arbeit und ökologischen Umbau. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 5, 40. Jg., 1995, S. 625-639.
- Arbeitskreis AFG-Reform (Hrsg.): Memorandum für ein neues Arbeitsförderungsgesetz, Düsseldorf 1995.
- Auto Motor Sport, Heft 21, 1998.
- Autorensgemeinschaft: Der Arbeitsmarkt 1996 und 1997 in der Bundesrepublik Deutschland. In: MittAB (Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung), Heft 1, 1997.
- Ax, Ch.: Das Handwerk der Zukunft - Leitbilder für nachhaltiges Wirtschaften, Basel/Boston/Berlin 1997.
- Bach, S.; Kohlhaas, M.; Praetorius, B.: Möglichkeiten einer ökologischen Steuerreform. In: WSI-Mitteilungen, Heft 4, 48. Jg., 1995, S. 244-254.
- Bartsch, K.: Mögliche Wachstums- und Beschäftigungseffekte einer Senkung der Sparquote auf 46 vH durch fortlaufende Sparrunden bis zum Jahr 2000. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 49. Jg., 1996, S. 293-295.
- Bayerl, G.: Technik, Gesellschaft, Geschichte. In: Wechselwirkung, Nr. 54, 1992, S. 4-9.
- Beck, U.: Die Erfindung des Politischen, Frankfurt 1993.
- Becker, S.: Ökoautos als Umweltschützer? - Produktpolitik von Unternehmen und Konsumnormen im Automobilsektor. In: Sozialismus, Heft 10, 1995, S. 18-22.
- Bellmann, L.; Kölling, A.: Betriebliche Bestimmungsgrößen der Beschäftigungsentwicklung für 1997 - Ergebnisse des IAB-Betriebspanels für West- und Ostdeutschland. In: MittAB, Heft 1, 1997.
- Beyer, H.-T. Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung im Kfz-Handwerk, Projektbericht, Nürnberg 1997.
- Binnenbrücker, R.: Unverständliche Kampfansage. In: Kfz-Betrieb (Wochenzeitung für Autohaus und Werkstatt), Heft 46, 1998, S. 17.
- Birke, M.; Schwarz, M.: Ökologisierung als Mikropolitik. In: M. Birke u.a. (Hrsg.): Handbuch Umweltschutz und Organisation, München/Wien 1997, S. 189-225.
- Brüggemann, B.; Riehle, R.: Umweltschutz durch Handwerk? Frankfurt/New York 1995.
- Bust-Bartels, A.: Ökologie und Arbeitslosigkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“, B 12/13, 1994.
- DAT-Report '97. In: Kfz-Betrieb, 6.11.1997, Ausgabe 45, Sonderbeilage, S. 35, o.V.
- Deeke, A.: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit - 25 Jahre Arbeitsförderungsgesetz. In: Arbeitskreis AFG-Reform (Hrsg.): Memorandum für ein neues Arbeitsförderungsgesetz, Düsseldorf 1995.
- Deiß, M.; Döhl, V. (Hrsg.): Vernetzte Produktion – Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, Frankfurt/New York 1992.

- Deiß, M.; Mendius, H.G.; Weimer, St.: Der Stellenwert kleiner und mittelgroßer Unternehmen in der Automobilzulieferung in Bayern und Möglichkeiten ihrer Einbindung in eine Innovations- und Kooperationsinitiative für die Bayerische Automobilzulieferindustrie - eine Expertise, Ergebnisbericht, München, März 1998 (Veröffentlichung durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie in Vorbereitung).
- Deitmer, L.; Rauner, F. (Hrsg.): Zukunft Handwerk - Das Handwerk als regionaler Innovationsträger, Bremen 1995.
- Deutsch, C.: Abschied vom Wegwerfprinzip - Die Wende zur Langlebigkeit in der industriellen Produktion, Stuttgart 1994.
- DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) (Hrsg.): Geschäftsbericht zur DGB-Bundeshandwerkstagung 1991, Düsseldorf 1991.
- DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) (Hrsg.): Gewerbeförderung im Handwerk, Positionen der Arbeitsmehrvizepräsidenten in den 56 deutschen Handwerkskammern, Düsseldorf 1994.
- Diekmann, A.; Franzen, A. (Hrsg.): Kooperatives Umwelthandeln, Modelle, Erfahrungen, Maßnahmen, Chur/Zürich 1995.
- DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung): Wirtschaftliche Auswirkungen einer ökologischen Steuerreform, Berlin 1994.
- Dluhosch, B.: Einstieg in die Kreislaufwirtschaft - Ausstieg aus der Wettbewerbswirtschaft? In: Wirtschaftsdienst, 1995, Nr. III, S. 140-148.
- Doleschal, R.: Betriebsratsarbeit in Zulieferbetrieben der Automobilindustrie und menschengerechte Gestaltung von Just-in-time-Konzepten, Paderborn 1990.
- Dostal, W.: Wie verändern Globalisierung und technischer Fortschritt die Arbeitswelt? - Grundzüge der Arbeitswelt von morgen, hektogr., Nürnberg 1997.
- Enquete-Kommission: Schutz der Erdatmosphäre: Zweiter Bericht zum Thema Mobilität und Klima - Wege zu einer klimaverträglichen Verkehrspolitik, Bonn 1994.
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Hrsg.): Umweltschutz in Europa - Neue Formen der Kooperation zwischen den Sozialpartnern, Dublin/Irland 1994.
- Fachverband Sanitär, Heizung, Klima Nordrhein-Westfalen - 1948-1998, Jubiläumsschrift, Düsseldorf 1998.
- Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Soziale Sicherung auf dem Prüfstand - Gerät die Rentenversicherung ins Wanken? Bonn 1994.
- Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschaftspolitik (Hrsg.): Ökologische Steuerreform - Konzepte, Rahmenbedingungen, Konfliktfelder und Auswirkungen einer ökologischen Ausgestaltung des Steuersystems, Tagung der Friedrich-Ebert-Stiftung am 15.11.1994 in Hannover, Reihe „Wirtschaftspolitische Diskurse“, Nr. 66, Bonn 1994a.
- Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Arbeits- und Sozialforschung (Hrsg.): Beschäftigungsfelder der Zukunft - Ökobranche, Tagung der Friedrich-Ebert-Stiftung am 8.11.1994 in Magdeburg, Gesprächskreis „Arbeit und Soziales“, Nr. 49, Bonn 1995.
- Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschaftspolitik (Hrsg.): Wirtschaftliche Chance Umweltschutz, Tagung der Friedrich-Ebert-Stiftung am 29.11.1994 in Bochum, Reihe „Wirtschaftspolitische Diskurse“, Nr. 70, Bonn 1995a.
- Fraunhofer-Gesellschaft (Hrsg.): Industrielle Kreislaufwirtschaft - Vermeiden Verwerten Entsorgen, München 1995.
- Gensior, S.; Mendius, H.G.; Miethe, H.; Steinke, R.: Massenarbeitslosigkeit und Beschäftigungspolitik. Arbeitspapier 1998/1, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Darmstadt 1998.
- Gerlach, F.; Mendius, H.G. (Hrsg.): Vom Beschäftigungsfiasko zum neuen Aufbruch? - Wirkungen und Funktionsveränderungen der Arbeitsförderung im gesamtdeutschen Transformationsprozeß. Arbeitspapier 1994-6, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Gelsenkirchen 1994.
- Gesamtmetall/IG Metall: Gemeinsames Positionspapier zum Standort Deutschland „Für Wettbewerbsfähigkeit und mehr Beschäftigung“, o.O., April 1994.

- Glück, A.: Ökologie als Motor für Ökonomie - aus der Sicht der Politik. In: Politische Studien, Sonderheft 3, 45. Jg., Juli 1994, S. 6-11.
- Görres, A.: Innovationsschübe durch Ökosteuern - Plädoyer für eine Vorreiterrolle im internationalen Vergleich. In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 69, 23.3.1995, S. 22.
- Greffrath, M.: Die Ballade vom Bündnis für Arbeit. In: Süddeutsche Zeitung, 22.2.1996, S. 11.
- Gruber, E.: Marketing des Handwerks für neue Energietechniken, Vortrag, Kuratorium FhG-Institut Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe, November 1996.
- Handwerkskammer Kassel (Hrsg.): Handwerksförderungskonzept 2000, Kassel 1998.
- Heidling, E.: Interessenvertretung im Netz - Institutionalisierte Interessenvertretung im Kfz-Gewerbe, Frankfurt/New York 1997.
- Heise, A.: Wachstum ohne Beschäftigung - Langzeitarbeitslosigkeit eine Folge der „Eurosklerose“. In: WSI-Mitteilungen, Heft 12, 48. Jg., 1995.
- Heise, A.: Bündnis für Arbeit - Wie eine kooperative Wirtschaftspolitik auch aussehen könnte. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 49. Jg., 1996, S. 303-306.
- Hildebrandt, E.: Gewinn durch sozial-ökologische Lebensstile - Chancen für eine gewerkschaftliche Neuorientierung. In: Die Mitbestimmung, Heft 3, 1995.
- Hildebrandt, E.: Arbeit und Nachhaltigkeit, Wissenschaftszentrum Berlin, Manuskript, Berlin 1998.
- Hildebrandt, E.; Oates, A. (Hrsg.): Work, Employment and Environment - Quality of Work in the Environmental Labour Market and its Regulation, Veröffentlichungsreihe der Abt. Regulierung von Arbeit des Forschungsschwerpunktes Technik - Arbeit - Umwelt am Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin 1997.
- Hillmann, K.H.: Probleme der Herausbildung eines umweltgerechten Verbraucherverhaltens. In: E. Lange (Hrsg.): Der Wandel der Wirtschaft - Soziologische Perspektiven, Berlin 1994, S. 249-262.
- Ifo-Schnelldienst, Heft 14, 1994.
- IG Metall (Hrsg.): Automobilindustrie - Branchenanalyse, Frankfurt 1998.
- IG Metall: Dokumentation zur Fachtagung „Strukturwandel im Kfz-Handwerk - Arbeitsplätze sichern und schaffen“ am 6./7.11.98 in Sprockhövel, Frankfurt 1999 (im Erscheinen).
- Jans, H.; Knappe, J.: Ökologische und ökonomische Auswirkungen staatlicher Solarförderungsprogramme - untersucht am Beispiel der Stadt und des Landkreises Landshut, München 1996.
- John, P.: Handwerk im Spannungsfeld zwischen Zunftordnung und Gewerbefreiheit, Köln 1987.
- John, P.: Novellierung der Handwerksordnung - Arbeitnehmerbeteiligung konkretisiert, gefestigt und ausgeweitet. In: Wirtschaft und Verwaltung, Heft 1, 1994, S. 34-54.
- Kasek, L. (Hrsg.): Umbrüche in der Arbeitsplatzstruktur und Erwerbsarbeit der Zukunft. Arbeitspapier 1995-5, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Gelsenkirchen 1995.
- Köder, J.; Werner, G.: Handwerk schafft Perspektiven, ein Bericht zu Branchentrends im SHK-Handwerk in NRW, Bochum 1998.
- Koller, B.: Vielen älteren Arbeitslosen fehlt nichts weiter als ein Arbeitsplatz, IABWerkstattbericht, Nr. 3, Nürnberg 1995.
- Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (Hrsg.): Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen - Leitsätze, Zusammenfassung und Schlußfolgerungen der Teile I, II und III des Kommissionsberichts, Bonn 1997.
- Kotthoff, H.; Reindl, J.: Die soziale Welt kleiner Betriebe, Göttingen 1990.
- Kress, U.; Brinkmann, Ch.; Wiedemann, E.: Entwicklung und Struktur der Langzeitarbeitslosigkeit. In: WSI-Mitteilungen, Heft 12, 1995.
- Lafontaine, O.; Müller, Ch.: Keine Angst vor der Globalisierung, Bonn 1998.
- Leicht, R.; Strohmeyer, R.: Der Beschäftigungsbeitrag des Aggregats kleiner Betriebe, Veröffentlichungen des Instituts für Mittelstandsforschung, Mannheim 1995.
- Lennartz, K.D.; Thomas, P.: Potentiale und Lösungsvorschläge zur datentechnischen Unterstützung im SHK-Handwerk, Arbeitspapier, Berlin 1994.

- Lutz, B.: Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie - Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/New York 1987.
- Lutz, B.; Sengenberger, W.: Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik - Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten, Band 26 der Schriftenreihe der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen 1974.
- Manz, Th. (Hrsg.): Klein- und Mittelbetriebe im Prozeß industrieller Modernisierung, Bonn 1991.
- Mendius, H.G.: Arbeitszeit und Arbeitsmarkt - Zu Voraussetzungen und Möglichkeiten beschäftigungswirksamer Interessenvertretung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 4, 31. Jg., 1978.
- Mendius, H.G.: Vollbeschäftigung durch gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik. In: O. Jacobi u.a. (Hrsg.): Arbeitskampf um Arbeitszeit, Berlin 1979.
- Mendius, H.G.: Personalplanung und Interessenvertretung der Arbeitnehmer. In: M. Maase; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation, Frankfurt/New York 1980, S. 190-198.
- Mendius, H.G.: Strategische Handlungsfähigkeit in Kleinbetrieben und Möglichkeiten der Interessenvertretung. In: W. Rudolph; W. Wassermann (Hrsg.): Entdecken Gewerkschaften die Klein- und Mittelbetriebe? Ergebnisse einer Fachtagung zum Thema "Probleme und Perspektiven der Mitbestimmung in Klein- und Mittelbetrieben", Düsseldorf 1987, S. 38-51.
- Mendius, H.G.: Nutzung und Herstellung berufsfachlicher Qualifikation in Kleinbetrieben - Folgen für betriebliche strategische Handlungsfähigkeit und Arbeitsmarktstruktur. Arbeitspapier 1988-8, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1988.
- Mendius, H.G.: Arbeitnehmerrechte im Kfz-Handwerk - im Spannungsfeld zwischen Konzernvorgaben und Kleinbetrieb. In: Die Mitbestimmung, Heft 11, 39. Jg., 1993, S. 57-60.
- Mendius, H.G.: Weniger Energieverbrauch, weniger Schadstoffe und mehr Arbeitsplätze! - Ansatzpunkt: Modernisierung des Fahrzeugbestands und Wiederverwertung von Altfahrzeugen. In: WSI-Mitteilungen, Heft 9, 47. Jg., 1994, S. 534-541.
- Mendius, H.G.: Der Kfz-Servicetechniker – Neue Perspektiven qualifizierter Handwerksberufe. In: Sonderforschungsbereich 333 der Universität München (Hrsg.): Mitteilungen 8, München 1994a, S. 57-68.
- Mendius, H.G.: Arbeitsförderung in den neuen Ländern - Auslöser für eine Umorientierung betrieblicher Qualifizierungspolitik? In: F. Gerlach; H.G. Mendius (Hrsg.): Vom Beschäftigungsfiasko zum neuen Aufbruch? Gelsenkirchen 1994b, S. 10-27.
- Mendius, H.G.: Ein Come-Back für den Faktor Arbeit! – Voraussetzungen eines hohen Beschäftigungsstands in einer entwickelten Industriegesellschaft. In: L. Kasek (Hrsg.): Zukunft der Arbeit. Arbeitspapier 1995-3, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Gelsenkirchen 1995, S. 9-28.
- Mendius, H.G.: Umstrukturierungen in der Bayerischen Wirtschaft - Wirkungen des Beschäftigungsabbaus und Chancen zur Schaffung neuer Arbeitsplätze, Projektskizze, München 1995a.
- Mendius, H.G.: Mehr Beschäftigung und weniger Umweltzerstörung durch eine faire Chance für menschliche Arbeit. In: U. Slawinski (Hrsg.): Arbeitsmarkt in ländlichen Räumen Mecklenburg-Vorpommerns, Reihe „Rostocker Beiträge zur Regional- und Strukturforschung“, Heft 4, Rostock 1996, S. 20-45.
- Mendius, H.G.: Mehr Arbeit – mehr Umwelt. In: Die Mitbestimmung, Heft 4, 1997.
- Mendius, H.G.: Arbeitsgesellschaft am Ende oder vor zukunftsfähigen Perspektiven? Überlegungen zu einer überfälligen Neuorientierung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“, B 35/97, 22.8.1997, 1997a, S. 14-22.
- Mendius, H.G.: Neue Dimensionen handwerklicher Qualifikation und Entwicklung berufsfachlicher Märkte – das Beispiel Kraftfahrzeug-Servicetechniker. In: B. Lutz (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit, Weinheim 1999 (im Erscheinen).
- Mendius, H.G.; Bauer, R.; Heidling, E.: Kfz-Servicetechniker - ein innovativer Qualifizierungsansatz für das Handwerk, hrsg. v. BMBF, Bonn 1997.
- Mendius, H.G., unter Mitarbeit von Heidling, E. und Weimer, St.: Kfz-Gewerbe und Neustrukturierung der Automobilfertigung – Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zwischenbetriebliche Kooperation als Instrumente der Stärkung der betrieblichen Handlungsfähigkeit und der Arbeitsmarktposition.

- Arbeitspapier 1992-8, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Gelsenkirchen 1992.
- Mendius, H.G.; Heidling, E.; Weimer, St.: Arbeitnehmervertretung im Kfz-Gewerbe – Kooperation über Betriebsgrenzen als Instrument der Interessenwahrnehmung, hektogr. Bericht, München, Februar 1993.
- Mendius, H.G.; Jaudas, J.: Umbrüche in der beruflichen Erstausbildung - Handwerk nicht mehr die „Berufsschule der Nation“? Projektskizze, München 1998.
- Mendius, H.G.; Schultz-Wild, R.: Personalabbau und Interessenvertretung durch den Betriebsrat - Zur Krisenbewältigung in der Automobilindustrie. In: Leviathan, Heft 4, 1976.
- Mendius, H.G.; Sengenberger, W.: Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik - Zur Entstehung und Verfestigung von Arbeitsmarktsegmentation. In: ISF München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Frankfurt/München 1976, S. 15-81.
- Mendius, H.G.; Sengenberger, W.; Weimer, St.: Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben, Frankfurt/New York 1987.
- Mendius, H.G.; Weimer, St.: Neue Arbeitsplätze - aber wie? - Ansatzpunkte beschäftigungs- und umweltorientierter Kleinbetriebsförderung: ein Thema auch für die Arbeitnehmervertretungen, Projektantrag, München 1996.
- Mendius, H.G.; Weimer, St.: Handwerk und Arbeitsmarkt: auch die Arbeitskosten entscheiden über die Zukunftsfähigkeit. In: H.-U. Klose; Ch. Ax (Hrsg.): Zukunft des Handwerks in einer alternden Gesellschaft, forum demographie und politik, Heft 11, 1998, S. 73-100.
- Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz - Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft, Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung, Köln 1991.
- Nagel, B.; Riess, B.; Theis, G.: Der Lieferant on line, Baden-Baden 1990.
- ÖkoTest, Heft 2, 1994.
- Perner, D.: Mitbestimmung im Handwerk? Köln 1983.
- Projektgruppe Betriebspanel: Beschäftigungsentwicklung und -strukturen in den alten und neuen Bundesländern. In: MittAB, Heft 1, 1997.
- Reif, A.: Interview mit Horst Siebert. In: Mensch und Büro, Heft 5, 1994.
- Renn, O.: Schulden für die Nachwelt? - Externe Kosten und nachhaltige Entwicklung. In: Verein deutscher Ingenieure (Hrsg.): Jahrbuch 1997, Düsseldorf 1997.
- Rothkirch, Ch. von; Thünte, P.I.; Thüringer, M.: Marktanalyse im Handwerk - Auswirkungen demographischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen auf die Zukunft des Handwerks, vorläufiges Manuskript, Köln 1996.
- Rühl, G.; Kastor, M.; Schneider, A.: Die Zukunftschancen der freien Kraftfahrzeug-Werkstätten, Bonn 1989.
- RWI (Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung) (Hrsg.): RWI Handwerksberichte, Essen, versch. Jahrgänge.
- Sanitär + Heizung, Heft 8, 1998.
- Schettkat, R.: Ende der Vollbeschäftigung? - G7-Länder: Trendwende in den 70er Jahren. In: WZB-Mitteilungen, Nr. 64, 1994.
- Schultz-Wild, R.: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, Frankfurt/New York 1978.
- Senatsverwaltung für Arbeit, berufliche Bildung und Frauen der Stadt Berlin (Hrsg.): Die Sackgassen der Zukunftskommission - Streitschrift wider die Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen, Berlin 1998.
- Sengenberger, W.: Arbeitsmarktstruktur - Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarkts, 1. Auflage 1975, Frankfurt/München 1975. (2. Auflage 1978, Frankfurt/New York 1978.)
- Sengenberger, W.: Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten - Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1987.
- Sitte, R.: Konturen eines sozialverträglich angelegten Kompensationsmodells bei Erhebung von Energiesteuern. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 1995, S. 307-317.



- SPD/Die Grünen: Aufbruch und Erneuerung - Deutschlands Weg ins 21. Jahrhundert, Koalitionsvereinbarung zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands und Bündnis 90/Die Grünen, Bonn, 20.10.1998.
- Sprenger, R.: Environmental Policies and Reemployment, Report prepared for the OECD Environment Directorate, Munich/Bruges 1995.
- Stahel, W.: Die Strategie der Dauerhaftigkeit - Verkauf von Nutzen statt von Produkten. In: K.A. Geißler; M. Held (Hrsg.): Ökologie der Zeit - Vom Finden der rechten Zeitmaße, Stuttgart 1993, S. 105-110.
- Sträter, D.; Döhl, V.; Mendijs, H.G.; Richter, G. (Hrsg.): Neue Industriepolitik im gesellschaftlichen Konsens? - Zur Rolle der Gewerkschaften im Umstrukturierungsprozeß von Branchen und Regionen, Graue Reihe, Neue Folge 98, Düsseldorf 1995.
- Tessaring, M.: Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundesländern bis zum Jahre 2010. In: MittAB, Heft 1, 1994, S. 5-14.
- Ulrich, O.: Die Zukunft der Arbeit - oder: Haben wir mit industrieller Arbeit eine Zukunft? In: Wechselwirkung, Heft 10, 1995, S. 6-12.
- Voelzkow, H.: Die Ressourcensteuer als Instrument gegen Umweltzerstörung, technologische Arbeitslosigkeit und Krise des Sozialstaates. In: E. Lange (Hrsg.): Der Wandel der Wirtschaft - Soziologische Perspektiven, Berlin 1994, S. 235-248.
- Weimer, St.; Mendijs, H.G.: Neue Anforderungen an Zulieferbetriebe im Groß-Kleinbetriebsverbund – Eine Herausforderung für die Qualifizierungspolitik. Arbeitspapier 1990-5, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1990.
- Weimer, St.; Semlinger, K.: Kleinbetriebliche Zuliefererkooperation – An den Grenzen der Selbstorganisation und Möglichkeiten öffentlicher Unterstützung. Teilbericht II zum Projekt „Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik – zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben“, hektogr. Bericht, München, September 1992.
- ZDK (Zentralverband des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes): Zahlen und Fakten, o.O., versch. Jahrgänge.
- ZVSHK (Zentralverband Sanitär, Heizung, Klima): Jahresbericht 1995, St. Augustin 1995.
- ZVSHK (Zentralverband Sanitär, Heizung, Klima): Jahresbericht 1996, St. Augustin 1996.
- ZVSHK (Zentralverband Sanitär, Heizung, Klima): Jahresbericht 1997, St. Augustin 1997.
- ZVSHK (Zentralverband Sanitär, Heizung, Klima): Report 1997, St. Augustin 1997a.
- ZVSHK (Zentralverband Sanitär, Heizung, Klima): Betriebswirtschaftliche Informationen, Heft 4 und 5, St. Augustin 1998.
- Zika, G.: Wege zu mehr Beschäftigung - Strategiebündel aufgeschnürt - Die Senkung der Sozialversicherungsbeiträge, IABwerkstattbericht, Nr. 7, Nürnberg 1997.
- Zwickel, K.: Bündnis für Arbeit. In: Frankfurter Rundschau vom 6.11.1995.

# Anhang

---

## Checklisten

### **Einbringen von Erfahrungen der Teilnehmer mit zeitwertgerechter Reparatur und Recycling**





# 1. Zeitwertgerechte Reparatur

---

## **Ist das Thema „zeitwertgerechte Reparatur“ überhaupt bekannt?**

Wenn ja, woher?

## **Welche Erfahrungen bestehen mit „zeitwertgerechter Reparatur“?**

- Nur „theoretisch“ (aus der Zeitung, vom Hörensagen o.ä.)

Eigene Erfahrungen

Wenn ja, womit ?

- Einsatz von Gebrauchtteilen aus Beständen des eigenen Betriebs
- Vom Kunden mitgebrachte Gebrauchtteile
- Selbst bei Vewertern o.ä. beschaffte Gebrauchtteile
- Andere Erfahrungen

## **Auslöser für die Nutzung „zeitwertgerechter Reparatur“**

- Initiativen der Automobilhersteller?
- Vorstoß des jeweiligen Betriebsinhabers?
- Druck von Versicherungen bei Haftpflicht- und Kasko-Schäden?
- Nachfrage von Kunden?
- Andere Gründe?

## **Beurteilung von „zeitwertgerechter Reparatur“**

- Was spricht für zeitwertgerechte Reparatur?
- Was spricht dagegen?
- Welche Gebrauchtteile werden genutzt?
- Welche Gebrauchtteile könnten darüber hinaus genutzt werden?

## 2. Austauschteile

---

**Praktisch alle Automobilhersteller bieten wiederaufbereitete Austauschteile (niedrigere Preise, volle Garantieleistungen usw.) an. Der Katalog der verfügbaren Komponenten ist im Laufe der Zeit ausgeweitet worden:**

- Wie wird der Einsatz von Austauschteilen beurteilt?
- Fragen Kunden gezielt nach Austauschteilen?
- Werden Kunden vom Betrieb auf die Verfügbarkeit von Tauschteilen hingewiesen?
- Wird die „Gleichwertigkeit“ mit Neuteilen betont oder in Abrede gestellt?
- Ist der Preisunterschied zu Neuteilen
  - zu hoch?
  - angemessen?
  - zu gering?
- Gibt es neben den Vorteilen (vor allem preisgünstiger, auch ökologisch vorteilhaft) auch Nachteile von Austauschteilen?  
Wenn ja, welche?
- Sollte das Angebot von Tauschteilen ausgeweitet werden?  
Wenn ja, was sollte einbezogen werden?
- Führt der Einsatz von Tauschteilen dazu, daß weniger als sonst möglich repariert und mehr ausgewechselt wird?  
Wenn ja:
  - Ist das eher ein Nachteil oder ein Vorteil für die Beschäftigten?

### 3. Recycling und Fahrzeugdemontage

---

**Sind die Funktionen von „Altautoannahmestellen“ und „Verwerterunternehmen“ gemäß der „Altautoverordnung“ bekannt?**

Wenn ja, woher?

**Betätigt sich der Beschäftigungsbetrieb als Altautoannahmestelle?**

Wenn ja:

- Gibt es Erfahrungen mit der Inanspruchnahme?
- Wieviele Fahrzeuge werden angenommen, wie entwickelt sich die Zahl seit Aufnahme der Tätigkeit als Annahmestelle?
- Wird mit der Annahmestellen-Funktion geworben?
- Was passiert mit abgegebenen Altfahrzeugen?
  - Weitergabe an Verwerter gemäß Altautoverordnung?
    - Gibt es einen festen oder mehrere Verwerter, mit denen kooperiert wird?
    - Wie sind die Erfahrungen?
    - Gibt es Probleme?

Wenn ja, welche?
  - Weitergabe nach Demontage attraktiver Teile?
  - Deklaration als Gebrauchtwagen und Weiterverkauf?
    - Ggf. an wen und wohin?

**Wie wird die Situation bei Altautos beurteilt?**

- Was funktioniert zufriedenstellend?
- Was müßte verbessert werden?

## **Altautodemontage und Beschäftigung**

**Wird die Experten-Einschätzung geteilt, daß im Kfz-Handwerk viele Arbeitsplätze (bis zu 100.000 in den nächsten Jahren) gefährdet sind?**

Wenn ja:

- Bietet die verstärkte Demontage Beschäftigungsmöglichkeiten für von Personalabbau bedrohte Arbeitnehmer aus dem Kfz-Handwerk?
- Wäre ein Wechsel zu einem Demontage- und Aufbereitungsunternehmen überhaupt zumutbar?

Wenn ja:

- Für welche Arbeitskräftegruppen?
- Unter welchen Voraussetzungen (Verdienstmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen usw.)?

**Sollten für Kfz-Recycling/zerstörungsfreie Demontage und ggf. Aufbereitung Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden?**

Wenn ja, welche?

- Interne Maßnahmen von Verwerterunternehmen und/oder Systemanbietern (wie Preussag) ohne anerkanntes Zertifikat
- Anerkannte Fortbildungsmaßnahmen mit entsprechendem Abschluß
- Einführung einer Erstausbildung mit Gesellenbrief

**Wie würde sich das Angebot anerkannter Abschlüsse auf die Bereitschaft auswirken, in diesen Bereich zu wechseln?**

**Welche Rolle können die Arbeitnehmervertretungen auf dem Feld „Kfz-Recycling/zerstörungsfreie Demontage und ggf. Aufbereitung“ spielen?**

- An der Erarbeitung von Fortbildungsverordnungen oder der Einführung eines Ausbildungsberufes mitarbeiten?
- Tarifvertragliche Regelungen für die neuen Beschäftigungsfelder entwickeln?
- Die Initiative zur Schaffung neuer Arbeitsplätze auf diesem Gebiet ergreifen?
- Sonstiges, und zwar

.....  
.....

#### 4. Mehr Reparieren statt Austauschen/Wegwerfen - ein Thema auch für das Kfz-Handwerk?

---

**Wird der Trend zum verstärkten Austausch ganzer Komponenten positiv beurteilt?**

Wenn nicht:

- Werden Möglichkeiten gesehen, wieder mehr zu reparieren?

Wenn ja:

- Sind die erforderlichen Qualifikationen noch vorhanden?
- Sind die Kollegen/innen in der Werkstatt daran interessiert? (warum/warum nicht?)
- Was könnte verstärkt repariert werden?
- Was wären die Voraussetzungen?
  - Geänderte Nachfrage der Kunden
  - Vorstöße der Kfz-Betriebe
  - Initiativen der Beschäftigten

**Welche Rolle könnte eine Veränderung der Rahmenbedingungen spielen?**

- Entlastung der Arbeitskosten
- Erhöhung der Energiekosten
- Ökologische Steuerreform
- Verschärfte Auflagen für Entsorgung, Deponieren usw.
- Steigendes Umweltbewußtsein
- Sonstiges und zwar

.....  
 .....